

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	2
2 Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie in der sozialen Arbeit.....	4
2.1 Netzwerk und Netzwerkanalyse.....	4
2.2 Netzwerkanalyse – ein historischer Exkurs.....	5
2.3 Netzwerktypen	6
2.4 Voraussetzungen und Kriterien sowie Vor- und Nachteile gelingender Netzwerkarbeit	8
2.5 Begriffsdefinitionen, Datenerhebungen und Darstellungsformen.....	12
der Netzwerkanalyse	12
3 Netzwerkanalytische Untersuchung des Projektes „Tandem“	18
3.1 Zur Ausgangssituation	18
3.2 Zur Analyse des Verlaufs: Von der Ideenfindung zur Umsetzung.....	18
3.3 Ziele des Projekts „Tandem“	24
3.4 Vertrauensförderung als Voraussetzung.....	26
3.5 Zur Datenfindung und –analyse: Wie wird was gemessen?	28
3.6 Wo liegen Potentiale für Verbesserungen?.....	32
4 Perspektiven.....	36
Anlagen	39
Literaturverzeichnis	47
Erklärung	52

1 Einleitung

Wir alle sind es, mehr oder weniger: Homo dictyous (Christakis/Fowler 2010:285), Netzwerkmenschen. In irgendeiner Form verfügen alle Menschen über Netzwerke. Wir handeln in Netzwerken. Das ermöglicht uns, sozial zu sein. Was aber ist ein soziales Netzwerk? Welche Voraussetzungen benötigt es? Was sind Vorteile und welche Gefahren birgt Vernetzung? Wie kann man sie untersuchen und wie Einfluss nehmen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt meiner Arbeit.

Die Vernetzung sozialer Dienste ist mittlerweile als Qualitätskomponente erkannt und Standard geworden. Vernetzung innerhalb der Sozialwirtschaft ist auch ein Resultat der sich verändernden Rahmenbedingungen: Soziale Arbeit muss nachweisen, dass sie effizient und effektiv arbeitet.

In Sachsen wurde im laufenden Doppelhaushalt des Jahres 2010 massiv gekürzt, so auch im sozialen Bereich. Eine Reihe von Protesten, Demonstrationen, Podiumsdiskussionen, Informationsveranstaltungen wurden durchgeführt, um auf die Auswirkungen aufmerksam zu machen. Jedoch die Unterstützung der breiten Öffentlichkeit war nicht vorhanden und konnte nicht erzielt werden.

Bei Gesprächen mit der Bevölkerung, der Presse und den Politikern, fiel auf, dass kein klares Bild der Profession der Sozialen Arbeit vorherrscht und dass es die Profession verpasst hatte, die veränderten Lebenslagen, Arbeitsansätze, ethische Grundlagen usw. sichtbar und transparent in die Öffentlichkeit zu tragen und sozialwissenschaftlich zu diskutieren.

Hat sich das Netzwerk der Sozialen Arbeit ausgegrenzt? Und wie kann die notwendige Transparenz hergestellt werden? Eines der Resultate der vielen Konferenzen der SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen war, dass es eines grundlegenden Verständnisses von Vernetztheit bedarf. Nicht zuletzt, um die Grundlagen zur Schaffung einer gerechteren Gesellschaft und Politik zu legen.

Mit dem Projekt „Tandem“¹ soll untersucht werden, ob sich Verbindungen zwischen sozialwirtschaftlichen und gewinnorientierten Organisationen im Nahbereich des sozialen Raums stabilisieren können. Netzwerkanalytisch wird betrachtet, ob und wie ein derartiges Netzwerk aufgebaut und institutionalisiert werden kann.

¹ Umsetzungsbeginn des Projektes ist 2012.

2 Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie in der sozialen Arbeit

2.1 Netzwerk und Netzwerkanalyse

„Soziale Netzwerke sind Geflechte sozialer Beziehungen zwischen einer bestimmten Anzahl von Menschen (oder Organisationen)“ (Nestmann 2005:1684). Die Knotenpunkte sind dabei einzelne Personen oder Organisationen: Einerseits stellen diese Verbindungen die Beziehungen unter den einzelnen Netzwerkmitgliedern dar, andererseits sind die Netzwerke selbst wieder als Organisationen zu betrachten. Sie erwachsen „aus den Strategien der Akteure und den vorgängigen Strukturen“ (Jansen 2006:271).

Die soziale Netzwerk- und Unterstützungsforschung hat die positiven Gesichtspunkte sozialer Beziehungen, sozialen Rückhalts und sozialer Einbindung herausgearbeitet. Soziale Netzwerke haben Schutz-, Bewältigungs-, Entlastungs- und Unterstützungsfunktion (vgl. Galuske 2005:282), darüber hinaus sind sie Sozialkapital (vgl. Holzer 2006: 14 ff., Jansen 2006:272). Sozialkapital ist demnach durch seine Funktion definiert (vgl. Stegbauer 2010:86 ff.).

Netzwerke sind jedoch nicht „per se funktional [...] Sie können zwar als Mittel zur Erreichung von Zwecken eingesetzt werden, sie entstehen in der Regel aber unabhängig davon, quasi als Nebenprodukt sozialen Handelns“ (Holzer 2006:21). Ein aktives soziales Handeln und die Pflege der persönlichen Kontakte erhöht das Sozialkapital.

Ob, wie und warum die Verbindungen (nicht bzw. nicht mehr) beschaffen sind und welchen Nutzen fehlende Verbindungen hätten, ist Gegenstand von Analysen sozialer Netzwerke (social network analysis oder SNA) (vgl. Fischbach/Gloor/Putzke/Oster 2010:337; Holzer 2006:77).

Netzwerkanalyse² untersucht räumliche, funktionale und soziale Verbindungen und beinhaltet verschiedene Methoden und Techniken. Komplexe soziale

² Bei Galuske definiert als „Soziale Netzwerkarbeit“.

Strukturen können aufgezeigt werden und Vergesellschaftungsprozesse und -formen beschrieben und untersucht werden (vgl. Galuske 2005:285).

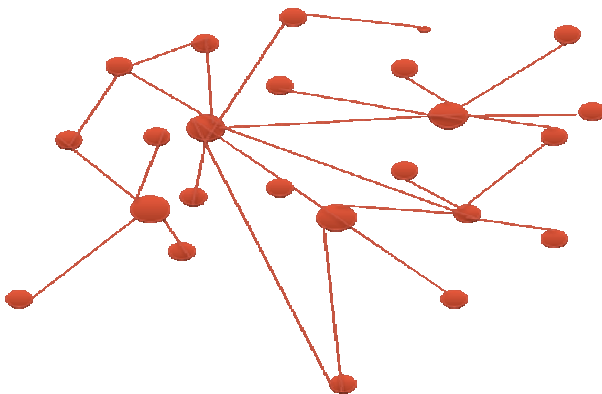


Abbildung 1 Netzwerk

2.2 Netzwerkanalyse – ein historischer Exkurs

„Das Konzept „Soziales Netzwerk“ fand zunächst [...] im Rahmen von Untersuchungen sozialer Beziehungen Anwendung...“ (Bullinger/Nowak 1998:65). So beschrieb Georg Simmel 1908 in seiner „Untersuchung über die Form der Vergesellschaftung“ die Wechselwirkung mit anderen Menschen und Gruppen (vgl. Simmel 2006 (1908)).³

1954 stellte John A. Barnes fest, dass soziales Leben ein Muster von interaktiven Beziehungen ist. Grundlage für diese Erkenntnis war seine Studie einer Gemeinde auf einer norwegischen Insel. Barnes nutzte ein Fischernetz als Symbol und definiert das soziale Feld/Umfeld als Netzwerk (vgl. Barnes 1954)⁴. Kurt Lewin entwickelte 1963 die Formel $V=f(P+U)$, demnach ist das Verhalten eine Funktion von Person und Umwelt (vgl. Lewin 1963:99).

Über lange Zeit existierte ein Nebeneinander der Forschenden auf dem Gebiet der Netzwerkarbeit, auch in den Disziplinen, z. B. in Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften und Politologie. Wechselseitig kam es zu

³ Das Phänomen sozialer Unterstützung in Form von Kooperation spielt eine zentrale Rolle in der Evolution des Lebens (vgl. Pearson 1997:17). „Cooperation is needed for evolution to construct new levels of organization. Genomes, cells, multicellular organisms, social insects, and human society are all based on cooperation. Cooperation means that selfish replicators forgo some of their reproductive potential to help one another“ (Nowak 2006:1563).

⁴ Zum Weiterlesen: Barnes (1954): "Class and Committees in a Norwegian Island Parish", in: Human Relations, Nr. 7, S. 39-58.

Grenzübertritten der Disziplinen, bis eine gemeinsame, interdisziplinäre Arbeit begann, kurz: eine Vernetzung der Netzwerkforscher. 1978 wurde schließlich das „International Network of social Network Analysis“ (INSNA) gegründet. Mittlerweile scheint unbestritten, „dass Kontext zwischenmenschlicher Beziehungen entscheidend zur Erklärung menschlichen Handelns beiträgt“ (Marbach 2010:347). Die Netzwerkforschung nahm ihren Platz in den Wissenschaften ein. Ein Paradigma entstand (vgl. <http://www.soz.uni-frankfurt.de/Netzwerktagung>). Es kam zur Abgrenzung von Systemtheorie⁵ und Netzwerkbegriff (vgl. Holzer 2006:95) bis hin zu Bestrebungen der Integration in Universaltheorien.

Das 21. Jahrhundert scheint gekennzeichnet durch die Suche nach mehr Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Effizienz und daher durch die Notwendigkeit der Durchlässigkeit, Interaktionsfähigkeit, Kooperationen und externen Austauschprozessen (vgl. Picot 2001:4 und 6; Heidling 2011:136). Mit anderen Worten: „Soziales Kapital wird als Voraussetzung funktionierender Gemeinwesen oder gar der demokratischen Entwicklung überhaupt diskutiert“ (Jansen 2006:11). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit Netzwerke näher zu untersuchen.

2.3 Netzwerktypen

Primäre Netzwerke betreffen die mikrosozialen Lebensbereiche, bestehend aus Menschen, Objekten und Ereignissen (vgl. Nestmann 2005:1685). In dieses persönlich lokal-gemeinschaftliche Netzwerk, zu dem Familie, Verwandte, Freunde, Bekannte und Nachbarn gehören, wird man hineingeboren oder wählt die sozialen Beziehungen aus (vgl. Bullinger/Nowak 1998:70). Es sind „kleine und direkte Beziehungsstrukturen mit Entwicklungspotenzialen wie Entwicklungsrisiken“ (Nestmann 2005:1685). „Primäre Netzwerke verlangen,

⁵ Zum Weiterlesen: Luhmann, Niklas (2008): Einführung in die Systemtheorie. 4. Aufl. - Heidelberg : Carl-Auer-Verl.

zumindest mit gewisser Kontinuität nach direkten, unmittelbaren persönlichen Kontakten, nach „face-to-face“ Beziehungen“ (Galuske 2002:280).⁶

Zum global-gesellschaftlichen Netzwerk, dem **Sekundären Netzwerk**, gehören marktwirtschaftliche und öffentlich organisierte Netzwerke, Organisationen und Bürokratien (vgl. Bullinger/Nowak 1998:82). Die Individuen werden „hineinsozialisiert“ (Galuske 2002:280), d.h. sie werden gesellschaftlich handlungsfähige Subjekte durch ihre Interaktion mit der spezifischen materiellen, kulturellen und sozialen Umwelt (vgl. Geulen 2005:1746).⁷

„Der Rückgang an sozialer Unterstützung in den primären Netzwerken, insbesondere in der Familie, als auch die Kritik an der Leistungsfähigkeit der sekundären Netzwerke“ (Bullinger/Nowak 1998:121) hat die Zunahme der Bedeutung des dritten Sektors, des **Tertiären Netzwerkes** zur Folge. Anders gewendet: Die „vermittelnde Instanz“ (vgl. ebd.:85) zwischen primären und sekundären Netzwerken gewinnt an Bedeutung. Zum Tertiären Netzwerk zählen Selbsthilfegruppen, intermediäre professionelle (Beratungs-) Dienstleistungen, wie Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Berufsberatung sowie Nichtregierungsorganisationen, also regional, überregional und bundesweit arbeitende Verbände, aber auch Bürgerinitiativen (vgl. ebd.:87). Sie arbeiten nach dem Prinzip der Vernetzung von Personen und lokalen bzw. nationalen Organisationen (vgl. ebd.:89) und helfen Netzwerke zugänglich zu machen, wenn es Akteure aus eigener Kraft nicht, nicht ausreichend oder noch nicht schaffen.⁸

⁶ Das Milieu, in das der Einzelne hineingeboren wird, bestimmt entscheidend darüber, ob er sein Leben an Geschmacks- und Lebensstilformen ausrichten kann oder sich an Grenzen orientieren muss. Hier herrschen sozial selektive Mechanismen. Dabei kommt es zu Zuweisungen von Lebensmöglichkeiten. Unterschiede gibt es nicht nur im Vergleich städtischer und Landjugend, es ist auch bestimmend, in welcher Wohngegend, welchem Viertel der Stadt, das Individuum aufwächst und lebt. Es gibt reine Arbeiter-, Rentner-, Arbeitslosen-, Mittelstandsviertel bis hin zu den Wohngebieten der Wohlhabenderen mit entsprechenden Angeboten. Aus den optional zu wählenden freundschaftlichen und nachbarschaftlichen Beziehungen hat also jeder nur einen eingeschränkten Bereich, aus dem er frei wählen kann (vgl. Stegbauer 2010:82 und 201).

⁷ Durch Industrialisierung und den Modernisierungsschub wurden die Menschen „verstärkt auf sich selbst und ihr individuelles Arbeitsmarktschicksal mit allen Risiken, Chancen und Widersprüchen verwiesen“ (vgl. Beck 1986:116). Der Zugang zu sozialen Ressourcen, die eine Person hat, wird daher zunehmend relevanter, um den gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen gerecht zu werden, die den Individuen angetragen werden. Es kommt zu Etikettierungen und Verfestigungen benachteiligter Lebenslagen.

⁸ Da verschiedene Arbeitsfelder des sekundären Bereiches durch Träger des intermediären Sektors betrieben werden, ist es unklar, wie die Einteilung vorzunehmen ist. Um der unpräzisen Definition des sekundären und tertiären Bereiches zu entgegen, unternimmt Straus den Versuch einer Trennung über den Charakter: Bei ihm werden zum tertiären Netzwerk nur die Netzwerke mit vorrangig professionellen Angeboten zugerechnet (vgl. Straus 1990:498). Klarer wird

2.4 Voraussetzungen und Kriterien sowie Vor- und Nachteile gelingender Netzwerkarbeit

Netzwerke beruhen auf einem **gemeinsamen Basisinteresse**, das Grundlage für gemeinsame Zieldefinitionen darstellt. Netzwerke können auch aus aktuellen Anlässen initiiert werden. Allseits verbindlich müssen Vereinbarungen getroffen werden. Das impliziert, dass der Aufbau eines neuen Netzwerkes einen langfristigen Prozess darstellen kann. **Rahmen und Inhalte** müssen ausreichend ausgehandelt sein. Die Netzwerkmitglieder haben eine gemeinsame Verantwortung für die Umsetzung der Vereinbarungen. Immanent sind wechselseitige Verhaltenszuschreibungen und -erwartungen, die Netzwerke zu zerbrechlichen Gebilden werden lassen (vgl. Schulz-Schaeffer 2011:282). Gegenseitige Akzeptanz, partnerschaftliches **Vertrauen** sowie Systemvertrauen sind wichtig (vgl. Jansen 2006:271; Heidling 2011:141).

Erfolgreiche Netzwerkarbeit erfordert klar verständliche, vollständige und für jeden zugängliche Formulierungen, Absprachen und Verantwortungen. Durch Vernetzung kommt es zum Austausch und zur Kommunikation verschiedener (sozialer) Systeme. Netzwerke stoßen **innerorganisationale und interorganisationale Lernprozesse**, Innovationen und Veränderungen an und sorgen für eine rasche **Verbreitung von Informationen** über Organisationsgrenzen hinweg (vgl. Heidling 2011:158). Voraussetzung dafür ist eine bewusste Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen, den Informationstransport in die Organisationen und ein effizientes Schnittstellenmanagement (vgl. Picot 2001:138). Oft arbeiten in Netzwerken verschiedene Professionen und (Berufs-)gruppen miteinander, die aus den Arbeitsgebieten heraus unterschiedliche Betrachtungsweisen und Definitionen mitbringen. Das erfordert nicht nur Akzeptanz der Ansätze und Arbeitsweisen der Netzwerkmitglieder, sondern auch ein hohes Maß an **Kommunikationskompetenz** und lernfähige Akteure auf allen Seiten. Einheitliche Lesarten, Auslegungen und Herangehensweisen müssen gefunden werden (vgl. Schulz-Schaeffer 2011:288). Die Notwendigkeit **komplementäre und unterschiedliche Partner** einzuwerben, macht die Verständigung

es aber auch durch diese Einteilung nicht, denn innerhalb der Institutionen kommt es zur Vermischung durch

schwerer (vgl. Jansen 2006:271). Besonders deutlich wird das bei der Verbindung von professionellen und nicht-professionellen Netzwerken und Partnern sowie der Einbeziehung einzelner Personen. Ein Anpassungsprozess muss in Gang kommen.

Neben den Verhaltens- gibt es auch **Quantitäts- und Qualitätserwartungen** der Netzwerkpartner untereinander. Die Verlässlichkeit der Partner aufeinander ist Grundlage für ein wirkungsvolles Netzwerk. Gleichzeitig zeigt es eine entscheidende Stelle der Verwundbarkeit des Netzwerkes auf. So darf es nicht passieren, dass einseitig Veränderungen an Vereinbarungen vorgenommen werden oder sich nicht an Absprachen gehalten wird. Jede Abweichung muss neu ausgehandelt werden. Die Ressourcen und Intentionen, die die Mitglieder des Netzwerkes mitbringen, sind meist sehr unterschiedlich und werden auch ungleich gewichtet. Das kann in vielfältiger Hinsicht bedeutsam sein. So können **Hierarchien und Abhängigkeiten** Einfluss haben (vgl. Jansen 2006:272). Konflikte und Kontroversen ergeben sich möglicherweise aus verschiedenen historischen Wurzeln, Geschichten, Ideologien und Zielen sowie aus Strukturunterschieden in den Organisationen. Die sich aus der Komplexität herleitenden Aufgaben werden zumeist unterschätzt. So wirken soziale Netze nicht nur unterstützend, sondern **engen auch ein, Souveränität wird abgegeben**. Nicht vergessen werden darf dabei, dass Mitglieder auf der einen Seite Kooperationspartner, auf der anderen Seite Wettbewerber sein können. Die eigene Handlungs- und Entscheidungsfreiheit muss sich den gemeinsamen Netzwerk-Festlegungen beugen. Es kann zu sozialer Kontrolle, Datenschutzproblemen, zum Überstülpen von Werten und Normen, Manipulationen und erhöhten Eingriffsmöglichkeiten kommen (vgl. Jansen/Diaz-Bone 2011:91)⁹.

Gewöhnlich ist die Scheu vor Veränderungen und Risiken sehr groß (vgl. Weyer 2011:219; Jansen 2006:271). Netzwerkarbeit heißt nicht nur,

unterschiedliche Strukturen ihrer wirtschaftlichen Unternehmungen.

⁹ Zum Weiterlesen: „Die basale Ressource des Netzwerks scheint zu sein, dass man jemanden kennt, der jemanden kennt; und dass das Bitten um Gefälligkeiten derart verbreitet ist, dass man, wenn man überhaupt die Möglichkeit hat zu helfen, es nicht ablehnen kann, ohne binnen kurzem aus dem Netz der wechselseitigen Dienste ausgeschlossen zu werden. Das Netz [...] erzeugt seinen eigenen Exklusionsmechanismus, der bewirken kann, dass man zur Unperson wird, die niemand kennt und die eben deshalb trotz aller formalen Berechtigungen auch keinen Zugang zu den Funktionssystemen findet“ (Luhmann 1995:251 f.).

Beziehungen zu untersuchen, sondern auch Beziehungen aufzubauen, wiederzubeleben und sogar abubrechen. Das ist der Notwendigkeit geschuldet, komplementäre Partner einzubeziehen (vgl. Jansen 2006:271). Daran ist erkennbar, dass **aktive Arbeit am Netzwerk** eine diffizile, anspruchsvolle Aufgabe für alle Seiten darstellt, die mit ungeheuren Ängsten verbunden sein kann.

Netzwerkriterien beschreiben die sozialen Beziehungen näher und erläutern Funktionsweisen des Netzwerkes. Die **morphologischen** (strukturelle) Kriterien zeigen die Quantität des Geflechts und erläutern einerseits die Beziehungen, die die Personen in einem Netzwerk untereinander haben und andererseits die Verbindungen zwischen den einzelnen Sektoren. Dabei ist die Größe, Dichte, Erreichbarkeit und Reichweite entscheidend (vgl. Bullinger/Nowak 1998:67 f.).

Die **interaktionalen** Kriterien beschreiben die Beziehungsnetze und bestimmen ihre Qualität. Häufigkeit, Wechselseitigkeit, direkte oder indirekte Verbindungen zählen ebenso zu dessen Faktoren wie Interaktionsinhalte, Intensität, Verlässlichkeit, empfundene Kontrolle, Abhängigkeit und die jeweiligen Rollen der Beteiligten. Entscheidend ist also auch, wie lange ein Netzwerk bereits besteht, wie die Kontakte untereinander gestaltet sind und wie viel Zeit füreinander verwendet wird (vgl. ebd.:68).¹⁰

Netzwerke benötigen tragfähige Strukturen. Neben den verbindlichen und eindeutigen inhaltlichen Absprachen, müssen auch Festlegungen zur Pflege des Netzwerkes getroffen werden. Ausgehandelt sein müssen der Informationsverlauf sowie die Form der Zusammenarbeit. Zu den Kriterien der erfolgreichen Netzwerkarbeit gehört auch die Häufigkeit des Austausches. Die Regelmäßigkeit der Treffen, gemeinsame Arbeitsgruppen und Fachtagungen sind entscheidend für Qualität und Tragfähigkeit.

¹⁰ Nichtprofessionelle Netze kommen an Leistungsgrenzen in schwierigeren Belastungssituationen und können zu negativer Unterstützung führen. So muss man beachten, dass Funktionen des Netzwerkes unterschiedlich sind. Manchmal sind es freundschaftliche lockere Bande, die Spaß und Vergnügen bereiten oder das ausschließlich zum Ziel haben. Werden sie instrumentalisiert, kann es zum Abbruch der Beziehungen kommen. Auch die Stärkung und Wiederbelebung von Netzwerken können Rollen verstärken und schaden. So kann es passieren, dass sich Netzwerkpartner kontrolliert oder einseitig belastet fühlen, statt unterstützt, und Selektionen auftreten.

Zu untersuchen ist auch der Wandel, der sich in zeitlicher Dimension ergibt. Dabei ist zwischen **Netzwerkdynamik**, die die zeitliche Veränderung beschreibt, und **Netzwerkevolution**, welche die Mechanismen erfassen, die den Wandel bedingen, zu unterscheiden (vgl. Jansen 2006:276). Es werden die Eigenschaften von (entstehenden) Netzwerken und ihre Konsequenzen im Zeitverlauf analysiert. Somit sind auch die Akteure Subjekt der Forschung und Resultat der Forschung. Die Akteure sind nur vorbehaltlich ihrer Veränderbarkeit als Einheit betrachtbar und bleiben „Momentaufnahmen im Prozess des Netzbildens“ (Schulz-Schaeffer 2011:287). Ein stetiger Wechsel der Beobachtungsrichtung ist daher notwendig.

Ein **Netzwerk von sozialwirtschaftlichen Organisationen** erhöht für den einzelnen Akteur den Zugang zu regionalen Informationsquellen und Wissenstransfer. Es verbessert die Wettbewerbsfähigkeit, eröffnet und sichert Marktzugang. Das Wissen über die Arbeit der jeweils Anderen ermöglicht, eigene Ressourcen zu erweitern, gemeinsam zu bündeln und Synergien zu finden. Das hilft bei **sozialräumlicher Planung** Fehler zu vermeiden, Angebotslücken und Doppelleistungen werden sichtbar.

Durch Angebotspartnerschaften kann die eigene Leistungsspanne erhöht, Strukturen und Verfahren qualifiziert und Versorgungsketten optimaler gestaltet werden (vgl. Bassarak/Genosko 2001:59). „Eine sozialraumorientierte Planung kommt somit ohne eine Unterstützung trägerübergreifender Kooperation, Koordination und Vernetzung nicht aus“ (Landschaftsverbände Rheinland und Westphalen-Lippe 2000:25). Da ein Netzwerk eine Begrenzung nach außen aufweist, ist eine zielgerichtete „Koordination und Steuerung von Aktivitäten gemeinsamer Interessenlage“ (Bassarak/Genosko 2001:28) möglich. So können soziale Netzwerke „einen wesentlichen Beitrag zum systemischen, zielgerichteten und methodischen Lösen sozialer Probleme und Problemlagen“ (vgl. ebd.:39) leisten, „bei gleichzeitiger Reduktion der Kosten“ (vgl. ebd.:39).

Durch Vernetzung wird eine gemeinsame Arbeit an sozialökologischen Strategien, der Erarbeitung von innovativen Lösungsansätzen und Projekten möglich. Ein Grund dafür ist nicht zuletzt eine Kosten- und Risikoteilung.

Ein entscheidender Vorteil liegt weiter in dem nach außen hin sichtbaren Schulterschluss, der den Akteuren durch solidarisch organisierte Interaktion Stärke und **Sicherheit** gibt¹¹. Vernetzungen „rühren auch aus trägerspezifischen Überlebensüberlegungen gefährdeter Organisationen“ (vgl. ebd.:39). Damit können gemeinsame Leitbilder und Standards geschaffen und Stellungnahmen zu sozialpolitischen Belangen erarbeitet werden. Soziale Arbeit ist unweigerlich *politisch*.¹² Die Vernetzung der sozialwirtschaftlichen Organisationen, z. B. in einem Dachverband, erlaubt **Mitbestimmung**, Planung und Steuerung, da durch das Schaffen einer Lobby und schließlich „durch das Zusammenwirken [...] mehr erreicht werden kann“ (vgl. ebd.:42). Und wenn „die Strukturen von Politiknetzwerken [...] über die politische Steuerbarkeit moderner Gesellschaften“ (Jansen 2006:11) bestimmen, lohnt es sich, diese Netzwerke genauer zu betrachten. Im Umkehrschluss bedeutet das, wenn soziale Arbeit Einfluss nehmen will, muss sie Teil des Netzwerkes der Politik sein.

2.5 Begriffsdefinitionen, Datenerhebungen und Darstellungsformen der Netzwerkanalyse

Für die Betrachtung, Darstellung, Untersuchung, Vergleichbarkeit und Besprechung von sozialen Netzwerken ist es notwendig terminologisch einheitlich zu arbeiten. Die Forschungshistorie steckt noch in den Kinderschuhen, einheitliche Begrifflichkeiten oder Definition sind nicht vorhanden. Eine Enzyklopädie für Netzwerkbegriffe gibt es in Deutschland noch nicht. Daher werde ich in aller Kürze die grundlegenden Begriffe erläutern.

Die Untersuchung von sozialen Netzwerken umfasst mindestens zwei Analyseebenen oder Merkmalsträger: die **Individuen und die Kollektive** (vgl. ebd.:52), die in durch sie nicht zu beeinflussende „globale“ Kontexte eingebettet sind.

¹¹ Zum Weiterlesen: Vernetzungsaktivitäten in Phasen der Unsicherheit (vgl. Weyer 2011:240).

¹² Definition von Sozialarbeit der IFSW*: Soziale Arbeit als Beruf fördert den sozialen Wandel und die Lösung von Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen, und sie befähigt die Menschen, in freier Entscheidung ihr Leben besser zu gestalten. Gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse über menschliches Verhalten und soziale Systeme greift soziale Arbeit dort ein, wo Menschen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten. Grundlagen der Sozialen Arbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit.

*IFSW – International Federation of Social Workers (IFSW). Die IFSW ist die internationale Föderation von über 80 Berufsorganisationen.

Bei den **Individuen** erscheint folgende Einteilung angebracht (vgl. Jansen 2006:53 ff.; Wasserman/Faust 2009:38 f.):

- absolute Merkmale, wie Alter und Geschlecht,
- relationale Merkmale, also die Beziehung eines Elements zu einem anderen Element (A empfindet freundschaftliche Gefühle für B),
- komparative Merkmale, also den Vergleich eines Elements mit dem Kollektiv (A besitzt als einzige kein Auto),
- kontextuelle Merkmale, also den Kontext in dem sich das Individuum bewegt

Die Merkmale von **Kollektiven** können

- analytisch, also aus Mitgliederdaten gewonnen sein und lassen so z. B. Mittelwerte errechnen,
- strukturell sein, bei denen qualitativ soziale Beziehungen, z. B. Zentralität und die dazugehörigen Konzepte Betweenness und Nähe sowie Reichweite untersucht werden.

Wichtige Begriffe der Netzwerkanalyse sind:

Akteur/Knoten: Akteure sind die Knoten des Netzwerkes, auf deren Basis die Beziehungen zu anderen Akteuren und deren Folgen untersucht werden. Akteure sind beispielsweise einzelne Personen, Menschen in einer Gruppe, Abteilungen eines Unternehmens oder Staaten, sogar Ereignisse oder Objekte (vgl. Wasserman/Faust 2009:17 f.; Holzer 2006:47; Jansen 2006:32 und 58).

Dyade: Eine Dyade ist eine Verbindung zwischen zwei Akteuren und somit die kleinste zu untersuchende Einheit. Die Zerlegung des Gesamtnetzwerkes in Dyaden stellt gleichzeitig die Möglichkeit her, Kommunikationsrollen zu untersuchen (vgl. Wasserman/Faust 2009:18 und 505 ff.; Friemel 2010:181).

Triade: Jeweils drei Akteure und ihre möglichen Verbindungen werden bei einer Triade untersucht. Wie die Dyade wird sie zumeist im Rahmen der

Untersuchung eines Netzwerkes betrachtet (vgl. Wasserman/Faust 2009:19 und 556 ff.).

Zentralität: Die Zentralität zeigt die Stellung eines Akteurs im Netzwerk. Es wird davon ausgegangen, dass ein Akteur mit vielen Beziehungen zu anderen Akteuren prominent ist und daher eine zentrale Rolle im Netzwerk einnimmt (vgl. Jansen 2006:131; Wasserman/Faust 2009:199 ff.). Im Soziogramm zeigt sich die niedrigste Zentralisierung in Form eines Kreises, die höchstmögliche ergibt einen Stern (vgl. Jansen/Diaz-Bone 2011:90).

Degree: Der Degree erfasst die Zahl der direkten Verbindungen eines Akteurs zu anderen Akteuren (vgl. Jansen 2006:132; Wasserman/Faust 2009:178 ff. und 199 f.).

Kohäsionsgrad: Kohäsion bezeichnet den Zusammenhalt eines Kollektivs (vgl. Jansen 2006:37). Zur Darstellung des Kohäsionsgrades in einer Matrix entspricht die Zahl der Einsen der Zahl der gegenseitigen Wahlen (vgl. ebd.:112).¹³

Betweenness: Die Betweenness ermittelt, wie oft sich ein Akteur auf der kürzesten Verbindung zwischen anderen Akteuren befindet. Sie offenbart die Abhängigkeit von Akteuren von (einem) anderen (vgl. Jansen 2006:131, Holzer 2006:46; Wasserman/Faust 2009:188 ff.).

Strukturelle Löcher: Strukturelle Löcher zeigen sich an Stellen eines Netzwerkes, an denen ein Vermittler (**Broker**) eine Position zwischen bisher isolierten Cliquen einnimmt (vgl. Holzer 2006:47).

Broker: Ein Broker (Makler) vermittelt zwischen zwei Knoten, die nicht direkt miteinander verbunden sind, und bildet somit eine Brücke (vgl. Jansen/Diaz-Bone 2011:91).

¹³ D.h. im Hilfenetzwerk wählt Akteur 1 Akteur 2 und umgekehrt wählt Akteur 2 auch Akteur 1.

Nähe: Die Nähe berücksichtigt neben direkten auch indirekte Beziehungen zwischen den Akteuren und gibt die Entfernung eines Akteurs zu allen anderen Akteuren im Netzwerk wieder.

Clique: Bei einer Clique sind alle Akteure direkt und eng miteinander verbunden (vgl. Jansen 2006:193 ff.; Heidler 2010:366; Wasserman/Faust 2009:254 ff.).

Ties: Akteure begegnen sich in Verbindungen, die in **weak** (schwach) oder **strong** (stark) unterschieden werden (vgl. Wasserman/Faust 2009:18; Stegbauer 2010:105 ff.).

Brücke: Die Brücke verbindet mehrere Cliquen engerer Beziehungen miteinander (vgl. Jansen 2006:98 und 187; Wasserman/Faust 2009:114 f.). Sie überbrücken somit strukturelle Lücken (vgl. Holzer 2006: 47).

Dichte: „Die Dichte der Beziehungen entspricht dem Verhältnis aus der Zahl der realisierten Beziehungen zur Zahl der möglichen Beziehungen“ (Jansen 2006:110 f.).

Multiplexität: Multiplexität untersucht die Zahl der Beziehungen bezogen auf die Zahl der möglichen Beziehungen (vgl. ebd.:111). Hierbei kann auch untersucht werden, wo sich die Akteure noch begegnen, ob weitere Beziehungsdimensionen vorhanden sind (vgl. ebd.:80), z. B. in gleicher politischer Partei, einem Sportverein, wissenschaftlichen Gesellschaften.

Erhebung von Daten

Für die Datenerhebung ist es primär notwendig, das zu untersuchende Netzwerk **genau zu definieren und abzugrenzen** (vgl. ebd.:71 ff.). Besonders wichtig ist die Ermittlung und Erprobung aller relevanten Akteure (vgl. Schulz-Schaeffer 2011:280; Wasserman/Faust 2009:31). Infolgedessen ist festzulegen, „welche Relationen und Beziehungstypen für das abgegrenzte Akteurset

untersucht werden sollen“ (Jansen 2006:71; vgl. Wasserman/Faust 2009:33). Die Erhebung ist dann z. B. durch Beobachtung, Datensammlungen oder Befragung von Akteuren möglich, bloße Stichproben sind nicht zielführend.¹⁴

Analyse und Darstellung

Für die Analyse sozialer Netzwerke eignen sich Soziogramme und Matrizen (vgl. Jansen 2006:91 ff.; Wasserman/Faust 2009:92 ff.).

Soziogramme stellen Netzwerke grafisch dar. Die Akteure werden als Punkte oder Knoten und die Relationen oder Beziehungen zwischen ihnen als Linien dargestellt. Die Anordnung der Punkte unterliegt keinen festen Regeln, sodass es zu verschiedenen Darstellungen desselben Netzwerkes kommen kann.

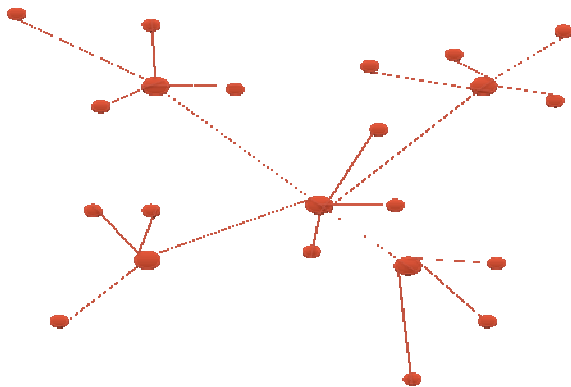


Abbildung 2 Soziogramm

In der **Soziomatrix** repräsentieren die Zeilen und die Spalten exakt die gleichen Akteure des Netzwerks. Beziehungen werden binär, mit 0 und 1, dargestellt. 1 symbolisiert eine vorhandene, 0 eine nicht vorhandene Beziehung oder Relation (vgl. Jansen 2006:100 f.; Wasserman/Faust 2009:150 ff.).

¹⁴ „Bei der Datenerhebung für Netzwerkstudien ist aufgrund des komplexen Forschungsgegenstandes große Sorgfalt und Hartnäckigkeit vonnöten. So wie eine fehlerhafte Netzabgrenzung die Strukturerkennung vereiteln kann, so sind auch Ausfälle für Netzwerkstudien höchst problematisch. Mit einem verweigernden Akteur oder einzelnen nicht beantworteten Fragen fehlt ja nicht nur eine absolute Information über diesen spezifischen Akteur, sondern das gesamte Muster seiner Außenbeziehungen zu allen anderen Akteuren“ (Jansen 2006:74).

	A	B	C	D	E	F
A	-	0	0	1	1	1
B	0	-	1	1	0	0
C	0	1	-	0	0	0
D	1	0	1	-	1	1
E	1	0	0	1	-	0
F	1	1	0	0	1	-

Abbildung 3 Soziomatrix

Affiliations-Matrizen setzen Akteure und Affiliationen in Beziehung. Die Akteure befinden sich in der Vorspalte und die Affiliationen in der Kopfzeile. Affiliationen können Organisationen, Verbände sein, aber auch Ereignisse, wie z. B. Familienfeiern oder Konferenzen. Auch hier erfolgt die Eintragung binär (vgl. Jansen 2006:102 f.).

	Weiterbildung 1	Weiterbildung 2	Weiterbildung 3	Weiterbildung 4	Weiterbildung 5
A	1	0	0	1	1
B	0	0	1	1	0
C	0	1	1	0	0
D	1	0	1	0	1
E	1	0	0	1	1

Abbildung 4 Affiliations-Matrix

3 Netzwerkanalytische Untersuchung des Projektes „Tandem“¹⁵

3.1 Zur Ausgangssituation

Durch die Stadt Zwickau, Amt für Soziale Angelegenheiten, werden jährlich zum Kindertag in den Stadtteilen Kinderfeste initiiert. Das Kinderfest der Innenstadt, das vorher an einem anderen Standort ansässig war, sollte im Zentrum der Stadt integriert werden. Unterstützung fand diese Idee auch bei den Ladengeschäftsinhabern, die in der Geschäftsstraße Hauptstraße ansässig sind.

Im unmittelbaren Einzugsbereich befindet sich das Einkaufscenter „Zwickau Arcaden“, in und um das sich in den letzten Jahren viele Geschäfte angesiedelt haben, ist der Besucherstrom in der Hauptstraße, die ursprünglich eine erstklassige Einkaufslage war und sich im Zentrum der Innenstadt befindet, stark zurückgegangen.

Daher sucht man in der „Interessengemeinschaft Hauptstraße“ nach Ideen, die Einkaufsstraße zu beleben. Feste scheinen vielversprechend. Die Umsetzung jedoch, so beklagten die Inhaber, ist von ihnen selbst nicht leistbar, da Personal, Ideen, Kreativität etc. fehlten.

3.2 Zur Analyse des Verlaufs: Von der Ideenfindung zur Umsetzung¹⁶

Der Leiter der Kinder- und Jugendeinrichtung „Jugendcafé City Point“ der Stadt Zwickau, die sich auf der Hauptstraße befindet und Akteur in der Interessengemeinschaft ist, wandte sich an eine Koordinatorin des ansässigen Jugendrings¹⁷, um mit ihr die Verlegung des Kinderfestes vom Schlowigpark in die Hauptstraße zu besprechen.

Obwohl die städtische Einrichtung nicht Mitglied im Jugendring ist, konnte der Leiter den Kontakt herstellen, da eine Mitarbeiterin des Jugendcafés bereits im

¹⁵ Der Begriff „Tandem“ wurde gewählt, weil im Projekt jeweils eine sozialwirtschaftliche Organisation mit einem Ladengeschäft eng zusammen arbeiten sollen.

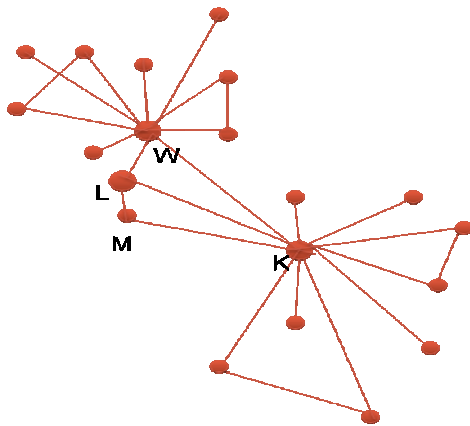
¹⁶ Während des Projekts wird mit dem Buch „Mees, Jan, Oefner-Py, Stefan, Sünemann, Karl-Otto (1995): Projektmanagement in neuen Dimensionen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage“ gearbeitet. Es hilft Projektphasen zu erkennen und zu beachten.

Rahmen einer anderen Kooperation mit ihr in Kontakt stand. Für die Netzwerkarbeit ist die „Kontaktierbarkeit von Kontakten“ (Holzer 2006:20) wichtig: Es sind sogenannte „Türöffner“ (ebd.:20). Grundlage ist das Wissen über die Kontakte, die andere haben. Die Mitarbeiterin besetzte eine Brokerposition. Broker sind Vermittler zwischen zwei Netzwerken. Eine solche Beziehung stellt Sozialkapital dar. Der Broker kann den Informationsfluss kontrollieren und beeinflussen, indem er gezielt weiterleitet oder zurückhält (vgl. ebd.:18 f.). In der Wirtschaft kann die Kenntnis oder die Besetzung der Brokerposition einen geldwerten Vorteil darstellen. Dabei ist es nicht, wie vielleicht vermutet, von unbedingtem Vorteil, wenn intensive Kontakte vorherrschen. Starke Beziehungen (strong ties) haben eine höhere Interaktionsfrequenz und sind daher „auf diese Weise in gemeinsame Interaktionen verwickelt“ (ebd.:17) und ihre Erfahrungen ähneln sich (vgl. ebd.:17). In der Analyse der Evolution von Netzwerken zeigt sich, dass sie oft so stabil sind, dass kaum Veränderungen in ihren Mechanismen beobachtet werden (vgl. Jansen 2006:277).¹⁸

Neue Informationen können nur von außen kommen, über „Brücken“. Brücken verbinden „ansonsten getrennte Regionen eines größeren Netzwerkes“ (Holzer 2006:18) und sind selbst Mitglieder der Netzwerke. Die Mitarbeiterin des Jugendcafés vermittelte zwischen ihrem Leiter, der Teil des Netzwerkes „Interessengemeinschaft“ ist und der Koordinatorin des Netzwerkes „Jugendring“. Leiter und Koordinatorin stellen jeweils Brücken dar. Letztere besetzt zudem als Koordinatorin des Dachverbandes, dem Netzwerk „Jugendring Westsachsen e.V.“, eine Star-Position. „Star-Position beschreibt Akteure, die sehr viele Verbindungen zu anderen Mitgliedern des Netzwerkes besitzen, also im Zentrum vieler Interaktionen stehen und leicht erreichbar sind“ (Bassarak/Genosko 2001:72). Sie verbinden und koordinieren (vgl. Jansen 2006:274).

¹⁷ Der Jugendring Westsachsen e.V. ist Dachverband von Organisationen, die im Landkreis Zwickau in der Kinder- und Jugendhilfe tätig sind. Die Koordinatorin bin ich selbst.

¹⁸ Soziologisch stellt sich die Frage, wie sich dann Innovation durchsetzt. Zum Weiterlesen: Wöhrle, Armin (2000): Organisationen als reformresistente Gebilde. Organisationen zwischen rastlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben von Organisationen. - Studienbrief 2-020-1101. Brandenburg: HDL



Legende

W = Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung Zwickau

L = Leiter des Jugendcafès „CityPoint“

M = Mitarbeiterin des Jugendcafès „CityPoint“

K = Koordinatorin des Jugendring Westsachsen

Abbildung 5 Soziogramm (Skizze)

Die Koordination des Kinderfestes konnte durch den Jugendring schon im vergangenen Jahr am Standort Schlowigpark, aufgrund Reduzierung von Personal¹⁹, nicht mehr gewährleistet werden. Hinzu kommt, dass die Stadt eigentlicher Veranstalter des Festes ist. Vor der Verwaltungs- und Funktionalreform 2008 übernahm der ehemalige Stadtjugendring Zwickau die Koordination des Kinderfestes. Durch die Fusion jedoch ist der Jugendring nicht mehr nur für das Stadtgebiet Zwickau zuständig. Die Leiterin des Bereiches „Soziales“ der Stadt regte den Leiter der Jugendeinrichtung an, Organisator und Koordinator des Festes an dem neuen Standort zu sein.

Ziel des Jugendrings ist es, als ungebundene Vereinigung die Kinder- und Jugendhilfe des Landkreises Zwickau zu fördern und weiterzuentwickeln. Dies gelingt durch jugendpolitische Vertretung, regionale und überregionale Interessenvertretung/Gremienarbeit, Information, Beratung, Vernetzung, Bildungsarbeit, Mitwirkung bei Projekten und Aktionen, aber auch Öffentlichkeitsarbeit. Die Vernetzung der sozialwirtschaftlichen Organisationen untereinander, mit politischen Gremien und Ämtern ist notwendig und Bestandteil des Tagesgeschäfts des Jugendrings. Ein nächster Schritt könnte

¹⁹ Durch die Kürzungen der Jugendpauschale im Land Sachsen im Jahr 2010 und entsprechenden Kürzungen durch den Kreistag Zwickau arbeiten von ehemals vier KoordinatorInnen noch zwei Koordinatorinnen im Dachverband.

die **Vernetzung mit anderen Berufsfeldern** sein. Zum einen liegen die Gründe in der Öffentlichkeitsarbeit der sozialen Arbeit, zum anderen könnte es der Nutzbarmachung von Ressourcen dienen, als möglicher Ansatz des Ausgleichs der Kürzungen der Jugendpauschale des Landes Sachsen und des Landkreises Zwickau.

Die Gewerbetreibenden der Hauptstraße sind vernetzt in der Interessengemeinschaft und beabsichtigen mehrere Feste im Jahr zu initiieren. Somit wurde über eine, über das Kinderfest hinausgehende Kooperation nachgedacht, verbunden mit der Frage, welche Ziele²⁰ und Möglichkeiten die sozialwirtschaftlichen Organisationen des Jugendrings und welche Ziele die Gewerbetreibenden der Interessengemeinschaft haben. Darüber hinaus wurde nach den kleinsten gemeinsamen Nennern gesucht, die eine Vernetzung ermöglichen und so ausschlaggebende Vorteile mit sich bringen, dass sie eine nachhaltige Zusammenarbeit bewirken.

Kooperationen von sozialwirtschaftlichen Organisationen und Gewerbetreibenden fanden, wenn überhaupt, bisher nur sporadisch oder vereinzelt statt. Immer wieder neu nach Partnern zu suchen, fällt schwer und ist mühselig. Daher entstand die Vision, die beiden Netzwerke zusammenzuführen. Die Idee war, dass sich jeweils zwischen einem Ladengeschäft der Hauptstraße²¹ und einer sozialwirtschaftlichen Organisation eine dauerhafte Kooperation entwickelt, sodass sie am Anfang des Jahres besprechen, welche Feste gemeinsam gestaltet werden. Ein solch umfangreiches und **auf Dauer ausgerichtetes Netzwerk von sozialwirtschaftlichen Organisationen, als Non-Profit-Organisationen, und Gewerbetreibenden, als gewinnorientierte Organisationen**, ist neu in der Stadt.

Nach einem ersten Brainstorming trugen der Leiter und die Koordinatorin zusammen, wer, wann, warum und in welcher Form beteiligt werden sollte (vgl. Anhang 1).

²⁰ Siehe Punkt 3.3 Zieldefinitionen

Eine bestimmende Akteurin ist die Mitarbeiterin des Büros Wirtschaftsförderung der Stadt Zwickau, die, durch die Koordinierung der Interessengemeinschaft Hauptstraße, ebenfalls eine „Star“-Position inne. Zu dritt erarbeiteten sie, welche Einflussfaktoren eine Rolle spielen und beachtet werden müssen. Entsprechende Informationen wurden zusammengetragen (vgl. auch Anhang 2 und 3).

Projektumfeldanalyse

(vgl. Wöhrle. Skript: Projektentwicklung:29 ff.; Faust 2004:11)

Politische Faktoren	Sozialgesetzgebung Entwicklung von Staatsfinanzen von Bund, Ländern, Kommunen Erziehungspolitische Konzepte der Parteien Veränderungen der Strukturen/Ansprechpartner in der Stadt
Gesellschaftliche Entwicklungen	Wertewandel Konsumverhalten Freizeitverhalten Bevölkerungsentwicklung
Wirtschaftliche Faktoren	Wirtschaftswachstum, Lohn und Gehaltsentwicklung Inflation Finanzkraft der privaten Haushalte Finanzkraft der Projektteilnehmenden
Zielgruppe	Kinder Familien Konsumenten jeden Alters
Konkurrenz	Einkaufszentrum "Zwickau Arkaden" und angrenzende Geschäfte Sozialwirtschaftliche Organisationen mit genug Eigenpotential
Arbeitsmarkt	Fachpersonal fachfremde Arbeitskräfte, ehrenamtliche Mitarbeiter
Finanzen	Eigenmittel Fremdmittel (Sponsoring, Sachmittel)
Infrastruktur	Parkmöglichkeiten öffentlicher Nahverkehr Lage der Hauptstraße

²¹ Im Erdgeschossbereich der Hauptstraße sind zirka 60 Gewerbeeinheiten. Davon werden 35 durch Einzelhändler genutzt.

Um das Projekt²² besprechbar und transparent zu machen, wurde über eine **Konzeption** nachgedacht. Vor der Erstellung erfolgte eine Vorstellung der Projektidee in der Interessengemeinschaft, um zu erfahren, ob die Verwirklichung auch von Seiten der Gewerbetreibenden gewünscht wird. Die Präsentation erfolgte gemeinsam, durch den Leiter und die Koordinatorin²³. Der Leiter diente somit als Brücke von Netzwerk „Interessengemeinschaft“ zu Netzwerk „Jugendring“ und die Koordinatorin von Netzwerk „Jugendring“ zu Netzwerk „Interessengemeinschaft“. Das Vorhaben wurde offen angenommen und diskutiert. Die Läden bekamen im Anschluss den Auftrag, ihr Interesse innerhalb einer Woche dem Leiter zu melden. Die Angabe sollte Bedarf und Motivation²⁴ ermitteln, als Voraussetzung, die Konzeption zu schreiben und das Projekt in Angriff zu nehmen.

Nach Ablauf der Frist bekundeten zwei Läden direktes Interesse. Innerhalb der Wochenfrist wurde durch die Koordinatorin des Jugendrings den Mitgliedern und Partnern des Jugendrings die Information zu dem Projektvorhaben zugesandt. „Produktivität, Effizienz und Innovationsfähigkeit moderner Unternehmen erfordern eine leistungsfähige Struktur und Kultur des Wissensaustausches zwischen den Mitarbeitern“ (Fischbach, Gloor, Putzke, Oster 2010:335). Wissen stellt eine Ressource dar. Im Modellversuch „Tandem“ wurde an die Mitglieder und sonstige, im Verteiler des Jugendrings befindliche Organisationen, die Idee und Aufforderung zur Teilnahme geschickt. Dabei wurde das Internet, speziell die Form der E-Mail genutzt. Diese moderne Form der Verbreitung von Informationen ermöglicht eine schnelle Verbreitung, jedoch ist Voraussetzung, dass sich am anderen Ende ein empfangsbereiter Akteur befindet. „Eine *selbstreferentielle* Adresse, die nur die reine Möglichkeit der Adressabilität markiert, ist unter diesen Bedingungen nahezu unbrauchbar“ (Holzer 2006:101).²⁵

²² Zu den wesentlichen Komponenten eines Projekts: Wöhrle. Skript: Projektentwicklung:10)

²³ Anwesend waren 12 Mitarbeiter/Inhaber von Geschäften.

²⁴ Zum Weiterlesen: Leisgang, Winfried (2008): Wirtschaftsunternehmen und Soziale Arbeit. Zur Motivation von Unternehmen für Kooperation und Engagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Saarbrücken:VDM Verlag

²⁵ Ein weiterer zu untersuchender Exkurs, der jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, wäre, wie Empfangsbereitschaft sichergestellt/überprüft werden kann.

Der Leiter des Jugendcafés²⁶ suchte in der Folgeweche alle Ladengeschäfte auf, und erstellte eine Liste, auf der ersichtlich war, welches Ladengeschäft Interesse an dem Projekt bekundet. Da die Zuordnung der Tandempartner über verbindende Elemente erfolgen sollte, wurden zudem die Angebote und Vorstellungen der Ladengeschäfte abgefragt. 19 Ladengeschäfte zeigten Interesse.

Daraufhin setzten sich die Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung, der Leiter und die Koordinatorin zusammen und entwickelten die **Konzeption des Projektes**, dessen Laufzeit drei Jahre betragen soll, von Herbst 2011 bis Winter 2014 (vgl. Konzeption 5.2). Zugrunde gelegt wurden der Grundriss der Innenstadt, die Lage, die möglichen Akteure und gesellschaftlichen Bedingungen. Besondere Sorgfalt erfuhr die Erarbeitung der Ziele, da die normativen und kognitiven Erwartungen sehr unterschiedlich sein können.

3.3 Ziele des Projekts „Tandem“

Um soziale Ressourcen eines solchen Vorhabens besprechbar, erfassbar, kontrollierbar, transparent und abrechenbar zu machen und sie Veränderungen anzupassen, sollten Ziele definiert werden. Die Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung, der Leiter und die Koordinatorin begaben sich daher in einen gemeinsamen Zielfindungsprozess, um zu ermitteln, welche Netzwerkerträge im Projekt „Tandem“ gewonnen werden können und sollen. Dabei wurde immer wieder gespiegelt, welches davon „eigenes Interesse“ und was „gemeinsames Interesse“ ist.

Als Grundsatzziel (vgl. Kolhoff 2004:70), und kleinsten gemeinsamen Nenner, verständigten sie sich auf die Stabilität der Akteure. Bereits bei den Rahmenzielen kann in Ziele der Ladengeschäfte und Ziele der sozialwirtschaftlichen Organisationen unterschieden werden. Auf einer Seite ist es die Verbesserung des Wirtschaftsstandortes Hauptstraße, die Erhöhung der Besucherzahlen sowie der Erhalt der Ladengeschäfte. Auf der anderen Seite

²⁶ Die Befragung erfolgte durch den Leiter, weil das Jugendcafé selbst Akteur im Netzwerk Interessengemeinschaft ist.

geht es um Lobbyarbeit der Vereine und finanzielle Unterstützung und Sponsorenverträge, die zwischen den Partnern geschlossen werden sollen.

Um das Projekt untersuchen zu können, war die Erarbeitung von Ergebniszielen notwendig. Nach dem Zeitraum von drei Jahren kann so ermittelt werden, „ob sie erreicht oder nicht erreicht wurden“ (Wöhrle, Skript:55).

Folgende Ergebnisziele erfuhren Aufnahme in die Konzeption (vgl. Konzeption, Punkt 4):

- Kooperation
 - Gemeinsame Ausgestaltung von Festen
 - Offensive und verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Institutionen
 - Gemeinsame Ausgestaltung von Jubiläen, Festlichkeiten
 - Gemeinsame Verantwortung für Stabilität
- Gemeinwesenarbeit
 - Kontaktpflege
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Informationstreffen
 - Kooperation mit anderen Einrichtungen
 - Parteinahme für Kinder und Jugendliche
 - Belebung des Standortes
- Flexibilität
 - Pool aus Gewerbetreibenden und sozialwirtschaftlichen Organisationen
 - Vergrößerung des Inputs durch mehr Austausch und Kontakte
 - Verbesserung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit
- Mitbestimmung
 - Vereinheitlichung der Organisationsstruktur
 - Festlegung eines gemeinsamen Ansprechpartners (Koordinator)
 - Abstimmung des Veranstaltungsplanes
 - Übersicht der Netzwerkpartner
- Förderung Ehrenamtlichkeit
 - Aktivierung von bürgerschaftlichem Engagement

- Verbesserung der „Raumnutzung“
- Erhöhung der Mitgliederzahlen bei sozialwirtschaftlichen Organisationen

3.4 Vertrauensförderung als Voraussetzung

Netzwerke erwachsen „aus den Strategien der Akteure und den vorgängigen Strukturen“ (Jansen 2006:271). Voraussetzung ist eine bewusste Öffnung, auch gegenüber „betriebsfremden Interessen“ und die Verfolgung gemeinsamer Ziele. Neue Rollen müssen gefunden werden. Sie sind ein Ergebnis multilateraler Aushandlung (vgl. Schulz-Schaeffer 2011:281). So ist auch das Netzwerk „Tandem“ erst einmal ein hypothetisches Konstrukt eines regional arbeitenden, interorganisationalen, strategischen Netzwerkes mit innovativem Charakter²⁷. Wie aber kann erreicht werden, dass die, den Akteuren zugewiesenen Rollen, auch von ihnen übernommen werden (enrolment) (vgl. Schulz-Schaeffer 2011:280)?

Neben den ersichtlichen Zielen, wie Wettbewerbsvorteil auf dem Markt, spielt Vertrauen eine enorme Rolle (vgl. Jansen 2006:271). „Vertrauen verspricht weniger Informations- und Kontrollaufwand und einen offenen Informationsaustausch. Nur so funktionieren Netzwerke dauerhaft [...]“ (Noll 2011:116). **Zu untersuchen ist daher, was vertrauensfördernd wirkt.** Heidling hat dafür zentrale Bedingungen herausgearbeitet (vgl. Heidling 2011:142):

Zum einen ist eine **niedrige Zahl der Akteure** begünstigend. In vorliegendem Projekt vernetzen sich zwar zwei größere Netzwerke miteinander, im Ergebnis aber ist das Ziel, dass zehn Ladengeschäfte und zehn sozialwirtschaftliche Organisationen im Projekt kontinuierlich zusammen arbeiten. Noch kleinteiliger betrachtet, liegt die Besonderheit darin, dass in den Aktionen jeweils nur ein Laden mit jeweils einer sozialwirtschaftlichen Organisation in regelmäßigem

²⁷ Zum Weiterlesen: Strategische Netzwerke (vgl. Heidling 2011:135-165), Regionale Netzwerke (vgl. Heidenreich 2011: 167-188), Innovations-Netzwerke (vgl. Weyer 2011: 219-245).

Kontakt steht. Diese beiden haben dann auch die Möglichkeit, ihren **Austausch intensiv und eng** zu gestalten.

„In Netzwerken, in denen viele Akteure nicht oder nur über lange Pfade erreichbar sind, oder in denen sich polarisierte kohäsive Gruppen voneinander abschotten, werden sich Informationen nur langsam, selektiv oder gar nicht ausbreiten“ (Jansen/Diaz-Bone:91). Im Netzwerk zeigt sich eine **hohe Zentralität** (vgl. Abbildung 6 Soziogramm), durch die strategische Koordinierung und durch die Stars der beiden, sich hier Verbindung suchenden Netzwerke. Durch diese hierarchischen Elemente ist die Schaffung von institutionellen Ordnungsmechanismen und Kontrollfunktionen gegeben. Auch das begründet Vertrauen (vgl. Heidling 2011:147; Noll 2011:116). Vorteilhaft ist zudem, dass sie für eine rasche Verbreitung von Informationen über Organisationsgrenzen hinweg sorgen können und eine Kommunikation, auch bei Ein- und Austritten ermöglichen.

Weiterhin ist darauf zu achten, dass **möglichst gleichartige Strukturmerkmale** vorherrschen, so beispielsweise in Größe, Eigentum, Philosophie der beteiligten Akteure. In diesem Projekt wird auf die Größe der Institutionen und die Ähnlichkeit der Inhalte ihrer Angebote, z. B. gesunde Ernährung, geachtet. Voraussetzung der Vermittlung ist, dass „ein **hohes Maß unterschiedlicher Inhalte**“ vorhanden ist, die im Netzwerk ausgetauscht werden. Wenn Akteure existieren, die gleichartige Produkte anbieten, kann das zu einer Abwertung der Position des Akteurs führen (vgl. Jansen 2006:273). Darauf Einfluss nehmen zu können, ist vom Ansatz des Projektes nur bedingt möglich, da es als offene Ausschreibung angedacht ist, sich die Akteure selbst melden und nicht nach dem Gesichtspunkt „Heterogenität“ ausgesucht und beworben werden.²⁸

Das weiter angeführte Merkmal des **tendenziell ausgewogenen Verhältnisses zwischen Autonomie und Abhängigkeit** ist insoweit erfüllt, dass jeder Akteur immer frei entscheiden kann, ob eine Teilnahme an einem

²⁸ Es eröffnet sich eine weitere Frage: Wer bewirbt sich, warum? Die Untersuchung ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit.

der Feste möglich ist. Seine Existenz ist nicht davon abhängig. „Um die längerfristige Kooperationsfähigkeit der machtunterlegenen Akteure sicherzustellen, kommt offensichtlich institutionellen Mechanismen eine wichtige Rolle zu“ (Heidling 2011:147), da ein reziproker Tausch hier nicht möglich ist. In unserem Fall übernehmen die Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung, der Leiter und die Koordinatorin die Aufgabe, Aktivitäten zu steuern, zu koordinieren und zusammenzuführen und zu integrieren (vgl. ebd.:143).²⁹

3.5 Zur Datenfindung und –analyse: Wie wird was gemessen?

„Der Verlauf eines komplexen Projektes lässt sich nur überblicken, wenn **Verantwortlichkeiten** klar sind, wenn Abläufe systematisch beobachtet werden und ein **Controlling** existiert“ (Wöhrle, Skript:84).

In der Konzeption ist festgelegt, dass der Leiter der Jugendeinrichtung zugleich Koordinator des Projekts ist. Bei ihm laufen alle Informationen zusammen. Er wurde gewählt, da die Einrichtung, in der er tätig ist, ihren Sitz in der Hauptstraße hat. „Der Koordinator des Vorhabens ist Leiter einer sozialen Einrichtung, die sich in Trägerschaft der Stadt Zwickau befindet. Die Einrichtung hat ihren Sitz in der Hauptstraße“ (Konzeption Punkt 8.2).

Die Koordinatorinnen der Interessengemeinschaft, also die Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung und die Koordinatorin des Jugendrings unterstützen das Projekt und nehmen an gemeinsamen Sitzungen teil.

Da das Netzwerk im Entstehen ist, muss nun das **Akteursset bestimmt** und erprobt werden. Während des Projekts werden „mit der Zeit Interdependenzformen“ (Häußling 2010:71) sichtbar, die sich dann „im Hinblick auf Dauer, Stabilität und Intensität bestimmen lassen“ (ebd.:71). Dabei legitimieren „Sich-dazu-gehörig-fühlen“ und „Zugehörigkeitsbekundungen“ (ebd.:69) eine Akteursrolle.

²⁹ Zum Weiterlesen: Jansen 2006:274: Zur Position von Zentrumsakteuren.

Eine weitere Herausforderung ist das **Auffinden von Teilgruppen** in Netzwerken. Zentralität und Prestige einzelner Gruppen haben Einfluss auf die Koordinations- und Durchsetzungsfähigkeit im Gesamtnetzwerk“ (vgl. Jansen/Diaz-Bone 2011:91). Da die neue Vernetzung aus zwei Netzwerken entsteht, muss hierbei vor allen Dingen in den Vorgängernetzwerken gearbeitet werden. Das ist neu und in der Netzwerkforschung noch ziemlich unbeachtet, wenngleich Multiplexität (vgl. Punkt 1.5) einen Ansatz dafür bietet. Jedoch filtert sie nur Akteure des zu untersuchenden Netzwerkes, nicht aber seiner vorgängigen Strukturen. Sie können jedoch erheblichen Einfluss haben.

„Nur wenn [im, P.G.] Prozessablauf **beständig wesentliche Daten erhoben** wurden, kann eine aussagekräftige Evaluation vorgenommen werden, mit der schlüssig nachgewiesen werden kann, dass die Projektergebnisse auf die Projektstrategie und die eingesetzten Methoden zurückzuführen sind“ (Wöhrle, Skript:18).

Hierbei ist es folgerichtig, die **Ergebnisziele den Messmethoden**³⁰ gegenüberzustellen, um zu sehen, ob die Ziele auch alle kontrolliert und als Ergebnisse sichtbar gemacht werden (können).

Der Koordinator erarbeitet eine Liste der Kooperationspartner und bildet somit den Pool aus Gewerbetreibenden und sozialwirtschaftlichen Organisationen und ermöglicht damit die Übersicht der Netzwerkpartner.

Um die Parteinahme für Kinder und Jugendliche zu überprüfen, sind lediglich Anhaltspunkte gegeben: Der Koordinator ist Leiter einer Kindereinrichtung in der Ladenstraße, Grund für die Initiierung des Netzwerkes war der Wunsch, das Kinderfest in der Hauptstraße zu etablieren und unterstützt wird das Fest durch eine Reihe an Organisationen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten. Aufgrund der Zentralität und der Benennung eines Koordinators werden Kontaktpflege und Informationstreffen ermöglicht, bei denen die Veranstaltungspläne abgestimmt werden. Das wird durch Protokolle der

³⁰ Es muss überprüft werden, ob geeignete Indikatoren für Monitoring, Controlling, Evaluation erstellt sind (vgl. Wöhrle Skript:62).

Wirtschaftsförderung dokumentiert. Der Koordinator kann Organisationsstrukturen vereinheitlichen. Er erfasst die Aktivitäten und kontrolliert, ob Feste, Jubiläen und Festlichkeiten gemeinsam ausgestaltet werden und damit der Raum „Hauptstraße“ noch intensiver genutzt wird. Durch die anschließende Erstellung der Matrizen, kann dann auch überprüft werden, ob gemeinsam Verantwortung übernommen wird und inwieweit Kooperationen stattfinden. Durch die Absprache und Abstimmung bei den regelmäßigen Treffen in der Interessengemeinschaft, kommt es folglich zu einer Vergrößerung des Inputs, wobei nicht zwingend eine Aussage über die Qualität der Informationen getroffen werden kann.

Ob sich bürgerschaftliches Engagement oder Ehrenamt erhöht hat, soll durch die im Herbst jährlich durchzuführende Erfassung der Mitgliederzahlen der sozialwirtschaftlichen Organisationen überprüft werden. In dem Zusammenhang wird auch kontrolliert, welche Spenden geflossen, Sponsoring-Verträge abgeschlossen, Geschäfte eröffnet oder geschlossen wurden. Die Belebung des Standorts wird durch stichpunktartige Messungen der Besucherzahlen untersucht.

Zum Soziogramm

Das Soziogramm ermöglicht eine schnelle Erfassung des Zusammenhalts eines Kollektivs, also des Kohäsionsgrades, des Degrees oder des Vorhanden seins von Cliquen. Zu vermuten ist, dass die Untersuchungen der Akteure ergibt, dass die Akteursgruppe am äußeren Rand der Struktur größtenteils unverbunden ist. Dieser Effekt ist zurückzuführen auf die hohe Zentralität, das Ziel sowie Knappheit von Zeit und Ressourcen.

Besondere Hervorhebungen helfen die Qualität und die Richtung der Beziehungen sichtbar zu machen. Nicht untersucht wird die Betweenness. Eine hohe Betweenness vermindert Abhängigkeiten. Grund sind die vielen direkten Verbindungen zu Akteuren. Durch das hohe Maß an Zentralität des Netzwerkes spielt dies jedoch nur eine untergeordnete Rolle.

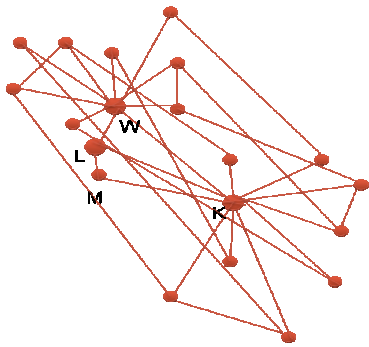


Abbildung 6 Soziogramm zum Projekt "Tandem" (vermutetes Aussehen)

Zur Soziomatrix

In der Soziomatrix ist die Zentralität³¹, der Degree³² und der Kohäsionsgrad³³ untersuch- und errechenbar (vgl. Punkt 2.5). Auch die Betrachtung von Dyaden erscheint sinnvoll, denn für das Netzwerk kann so überprüft werden, ob Akteure sich gegenseitig helfen, wie in der Konzeption angedacht. Eine Untersuchung der Multiplexität³⁴ ist nicht geplant, wenn sie auch hilfreich wäre. Aufwand und Nutzen stehen jedoch in keinem Verhältnis, da mehrere Soziomatrizen notwendig wären, je nachdem in welcher Rolle sich die Akteure begegnen. Sinnvoll erscheint hier die Messung der Dichte³⁵, da vor allem für die Stars das Verhältnis der realisierten Beziehungen zu den möglichen wichtig ist.

Jahr:	SWO 1	SWO 2	SWO 3	LG 1	LG 2	LG 3
SWO 1	--					
SWO 2		--				
SWO 3			--			
LG 1				--		
LG 2					--	
LG 3						--

Abbildung 7 Soziomatrix zum Projekt "Tandem"

³¹ Vgl. dazu auch Jansen 2006:132.

³² Vgl. dazu auch Jansen 2006:104.

³³ Vgl. dazu auch Jansen 2006:112.

³⁴ Vgl. dazu auch Jansen 2006:104f.

Zur Affiliations-Matrix

Um vorliegendes Netzwerk „Tandem“ zu untersuchen, bieten sich zwei verschiedene Affiliations-Matrizen an. Zum einen könnte hierüber die Multiplexität erforscht werden, indem den Akteuren die Zugehörigkeit zu verschiedenen Organisationen, Parteien, Verbänden, Weiterbildungen, Familienfeiern etc. zugeordnet wird. Wie oben begründet, ist jedoch die Zeit-Nutzen-Relation unausgewogen. In dieser Analyse sollen die Feste und die Teilnahme der Akteure ins Verhältnis gesetzt werden.

Hauptstr. 2012	Fest A	Fest B	Fest C	Fest D	Fest E
SWO 1					
SWO 2					
SWO 3					
LG 1					
LG 2					
LG 3					

Abbildung 8 Affiliations-Matrix zum Projekt "Tandem"

3.6 Wo liegen Potentiale für Verbesserungen?

Zwar ist von Anfang an ein Koordinator für das Projekt „Tandem“ benannt worden, dennoch bleibt es für ihn ein **zusätzlicher Zeitaufwand, Kostenfaktor sowie Mehrbelastung**, der weder extra vergütet noch in der Stellenbeschreibung des Leiters eingebettet ist. Er befindet sich zudem im „Spannungsfeld von lokaler Verantwortung und Unternehmen übergreifender Organisation“ (Heidling 2011:153). Der Koordinator ist eigentlich Leiter einer Jugendeinrichtung. Das Auftreten von Ambivalenzen im Blick auf Zuständigkeit und Ausbildung ist wahrscheinlich. Fraglich bleibt weiter, inwieweit der Leiter eine Vertretung hat, die ihn zu **ersetzen im Stande ist**, wenn er verhindert ist, die Stelle wechselt etc. Dabei zeigt sich ein nächster Makel. Das **Unterstützernetzwerk** des Projektes ist nicht breit genug aufgestellt, eine

³⁵ Vgl. dazu auch Jansen 2006:110f.

Absicherung des Projekts durch die Leitungsebene der Stadt Zwickau nicht vorhanden.³⁶ Hinzu kommt, dass die Leiterin des Bereiches Soziales, die die Verlegung des Kinderfestes anregte, gerade in den Ruhestand gegangen ist. Ob die Nachfolgerin das Projekt in gleicher Weise unterstützt, ist noch unklar. Fraglich ist somit, **ob das Controlling, wie vorgesehen, stattfinden wird**, und welche Mechanismen greifen müssen, um es zu garantieren.

In der Konzeption ist festgehalten, dass die Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung und die Koordinatorin des Jugendrings das Projekt unterstützen (vgl. Konzeption, Punkt 6). Eine nähere Erläuterung der Hilfe ist nicht definiert. Weiterhin wurde festgelegt, dass sie an gemeinsamen Sitzungen teilnehmen. Auch hier gibt es keine präzisen Festlegungen, z. B. zu Einladungen, Ort, Zeit, Häufigkeit und Inhalt. Geklärt ist bisher zudem nicht, wer sich um die Pressearbeit kümmert.

Offen bleibt, ob durch die Interessengemeinschaft wirklich alle Geschäftsinhaber erreicht werden, denn nicht jeder Ladenbesitzer ist Akteur der Interessengemeinschaft. Ferner ist nicht beschrieben, was bei Besitzerwechsel, Personaländerungen im Geschäft oder der Engagierten in den sozialwirtschaftlichen Organisationen, mit dem Wissen und Interesse um das Netzwerk passiert. Die **Messung der Netzwerkdichte** sieht das Projekt nicht vor. Bekanntlich besteht ein direkter Zusammenhang von Kommunikationsstruktur und Leistung (vgl. Fischbach, Gloor, Putzke, Oster 2010:343). Trotz der Zentralität kann es zu **Kommunikations- und Linkage-Problemen** kommen. Im Netzwerk „Tandem“ kann die Ursache, neben in den in Teil 2.4 benannten Faktoren, vor allem im fehlenden Verständnis für Netzwerkarbeit, in der Formalisierung, fehlendem Zugehörigkeitsempfinden, Konkurrenz, in ungleichen Perspektiven und - trotz Konzeption - verschiedenen Zielvorstellungen liegen.

Es liegt **keine genaue Abgrenzung zwischen Kosten**, die das Netzwerk betreffen und anderen Konstanten vor, jedoch ist „neben der

³⁶ „Die Ursachen für Projektmissfolge und Projektstörungen liegen zu ca. 80 % im Bereich von Politik und den menschlichen Faktoren“ (Fendrich zitiert n. Mees 1995:33).

Leistungstransparenz [...] die Kostentransparenz eine wesentliche Grundlage outputorientierter Steuerung“ (Wöhrle. Skript: Neue Steuerung:35).

Eines der formulierten Ziele ist die **Parteinahme für Kinder und Jugendliche**. Dessen ungeachtet scheinen wirtschaftliche Gesichtspunkte zu dominieren. Es wird im Projekt an keiner Stelle explizit darauf hingewiesen. Es ist eher ein versteckter oder innerer Auftrag des Leiters des Jugendcafés und der Koordinatorin des Jugendrings. „Erreichen die Leistungen ihr Ziel?“ (KGSt 9/1994, 9 f. zit. n. Wöhrle. Skript: Neue Steuerung:26)

Es wird notwendig sein, dass vor Umsetzungsbeginn gemeinsam an der Fortentwicklung der Konzeption gearbeitet wird. Veränderungen sind dabei notwendig, um zu klären:

- Wie unterstützen die Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung und die Koordinatorin des Jugendrings den Koordinator des Projekts? (vgl. Konzeption, Punkt 6)
- Wer kann/muss noch in das Netzwerk eingebunden werden? Wer könnte noch Unterstützer sein?
- Wie kann Verantwortungsbereitschaft genutzt und gefördert werden?
- Wie viele Sitzungen, mit welchen Teilnehmern sind konkret zu planen und wer übernimmt die Verantwortung für die Einladung zu den Treffen? (vgl. Konzeption, Punkt 6)
- Wer übernimmt die Pressearbeit?
- Ist eine Kostenabgrenzung möglich? Ist sie im Rahmen der einzuführenden Doppik notwendig?

Fortführend ist eine netzwerkanalytische Untersuchung des Sozialraumes zu überdenken, um nicht am Bedarf vorbei zu planen/zu agieren. Es ist darauf zu achten, dass es ein mögliches **Ergebnis** des Projektes, jedoch **nicht Ziel** des Projektes ist. Begrenzungen sind wichtig, denn „viele Projekte wuchern über die ursprüngliche Zielsetzung hinaus“ (Mees/Oefner-Py/Sünnemann 1995:33). Das Projekt kann allenfalls Anregung sein.

Eine Schwierigkeit bei der Auswertung und Nutzbarkeit der Daten liegt in der Position meiner eigenen Person: Denn der Beobachter sollte unparteilich sein (vgl. Schulz-Schaeffer 2011:286). Freilich bin ich als Person in das Projekt einbezogen, mithin ist die geforderte Unparteilichkeit nicht gegeben.

4 Perspektiven

„Die Stadt besteht nicht nur aus Häusern und Straßen, sondern auch aus Menschen mit ihren Hoffnungen“ (Augustinus zit. n. Baum 2007:11) Die Identität einer Stadt definiert sich „eben nicht nur aus Märkten, aus politischen und wirtschaftlichen Machtzentralen und Verkehrsadern, sondern aus Bürgern und ihrem **gemeinsamen Interesse an der res publica**“ (Baum 2007:11).

Die **Individualisierung**³⁷, mit dem sich entwickelnden Pluralismus der Lebensstile, geht einher mit einem Zwang zur Selbstbezogenheit und isolierter Verantwortlichkeit. Hier stellt sich die grundlegende Frage: Wie ist Zusammenhalt in einer modernen Gesellschaft möglich? Und daraus resultierend: **Wie kann der notwendige Zusammenhalt wieder hergestellt werden?**

„Soziale Verantwortung wird zunehmend auch als eine **Verantwortung der Bürgergesellschaft** gesehen“ (Kolhoff 2011:97). Die Vernetzung von sozialwirtschaftlichen und gewinnorientierten Organisationen, ist hierbei zielführend. Wenn das oben dargestellte Projekt jedoch weitergeführt werden soll, muss es Teil einer **kommunalen Netzwerkplanung** sein, in der Sozial- und Jugendhilfeplanung sich einmischt und gleichrangig behandelt wird.

„Wenn Soziale Arbeit [...] mehr als nur Feuerwehrfunktion und Symptomkuriererei bedeuten soll, wenn Prävention tatsächlich ernst genommen werden soll, ist hier ein generelles Umdenken, ein Paradigmenwechsel notwendig, ist auf den Steuerungsebenen kommunalpolitischer Verantwortung eine „neue Fachlichkeit“ gefordert“ (Bassarak/Genosko 2001:47). Auf der lokalen Ebene sollten vor diesem Hintergrund Strategien entwickelt werden, die eine Kooperation von kommunaler Politik/Verwaltung, marktwirtschaftlichen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren ausbauen und verstärken.

Vernetzung ist Voraussetzung, um **institutionsübergreifend ein gemeinsam bewirtschaftetes Sozialraumbudget** zu verwalten. Das freiwillige Engagement

der Bürgerinnen und Bürger ist dabei unverzichtbarer Bestandteil³⁸. „Die öffentliche Diskussion der demografischen Veränderungen birgt die Chance, Routinen aufzubrechen, grundlegende Reformen einzuleiten und eine neue Basis für bürgerschaftliches Engagement, gesellschaftlichen Zusammenhalt und eine stärkere politische Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger zu schaffen – denn: jede und jeder ist von den Veränderungen betroffen“ (Ott 2008:24). Die Stärkung des sozialen Netzwerkes kann dabei auch durch Förderung des Engagements im eigenen Wohnumfeld, das in Gang setzen von Aktivitäten, die Zusammenarbeit, Eingliederung und die Erfahrung, dass man etwas erreichen kann, erzielt werden.

Noch einmal der Blick zurück. Wegen der ökonomischen und politischen Herausforderungen wurde nach Ressourcen gesucht, den sozialwirtschaftlichen Organisationen Stabilität zu geben. Ein Ansatz war die Vernetzung mit gewinnorientierten Unternehmen.

Nun werden derzeit im Projekt „Tandem“ die sozialwirtschaftlichen Organisationen nicht nach sozialräumlichen Kriterien informiert und eingeladen, sich als Akteur einzubringen. Das ist jedoch notwendig, wenn der soziale Raum den Fokus professionellen Handelns bilden soll, und zwar derart, dass in ihm gemeinsam geplant und umgesetzt werden soll.

Es ist erforderlich die Denkrichtung zu ändern. Vernetzung im Sozialraum ersetzt nicht Finanzierungsverantwortung oder gar die Einsparung von Professionellen und Ersetzung durch Bürgerschaft. Sie bedarf geeigneter ökonomischer, ökologischer und politischer Grundlagen sowie einer funktionierenden sozialen Infrastruktur. Grundsätzlich zielt Netzwerkarbeit im Sozialraum „auf die Veränderung bzw. Gestaltung sozialer Räume und nicht auf die wie auch immer geartete gezielte Beeinflussung psychischer Strukturen von Menschen“ (Hinte/Treeß 2007:30).

³⁷ Zum Weiterlesen: Beck (1983, 1986)

³⁸ Zum Weiterlesen: Klein, Ansgar; Fuchs, Petra; Flohé, Alexander (Hrsg.) (2011): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Freiburg im Breisgau: Lambertus

Sozialraumorientierte Strategien und kommunale Entwicklungsplanung in alltagsorientierter Lebenswelt hilft, nicht am Bedarf vorbei zu entscheiden, sondern ermöglicht, die spezifischen Bedürfnisse und Lebenswirklichkeiten einzuschließen und Ausgrenzungen zu verhindern (vgl. ebd.:172). Sozialisation ist „dann als gelingend anzusehen, wenn Kinder und Jugendliche in ihrem lebensweltlichen Kontext sich selbst ins Verhältnis zu ihrer Umwelt setzen können, daraus personale und Ortsidentität ableiten und unter den komplexen Bedingungen ihres Sozialraums ihre Angelegenheiten in den einzelnen Situationen kompetent klären können [...]. In diesem Sinne sind alle Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe aufgefordert und verpflichtet, den Lebensraum Stadt mit den Kindern und für alle Kinder zurückzuerobern, denn das Aufwachsen in Ghettos sozialpädagogischer Einrichtungen, welche retardierende, behinderte, psychisch verletzte Kinder auch noch ausgrenzen, kann kein für alle gedeihliches sozialräumliches Wirkungsfeld bereitstellen“ (ebd.:148 f.)

Es bleibt noch einmal festzustellen, dass Netzwerke keine Kompensation fehlender sozialstaatlicher Hilfe sein können. „Spenden und Sponsoring sind ‘nur’ Komplementärmittel (und können/sollen die öffentlichen Mittel ‘nur’ ergänzen)“ (Faust 2004:4). Andersherum gesagt: Die **Initiierung von Netzwerken darf nicht das Ziel verfolgen, damit Kosten für soziale Hilfestellungen einzusparen**. Denn das birge auch die Gefahr, dass die Wirtschaft bestimmt, was gefördert wird und was nicht. Vor diesem Hintergrund scheint es einfacher zu sein, einen Partner für einen Freizeit- und Kreativtreff zu finden als z. B. für die Wohnungslosenhilfe, die sich auch für das Projekt beworben hat.

Hier liegen für mich die Grenzen dieses Projekts. Mit den Worten von Bullinger und Nowak: „Die Qualität und die Wirkungen sozialer Netzwerkarbeit wird deshalb stets ein Spiegelbild der jeweiligen gesellschaftlichen bzw. gesellschaftspolitischen Verhältnisse sein“ (Bullinger/Nowak 1998:215).

Anlagen

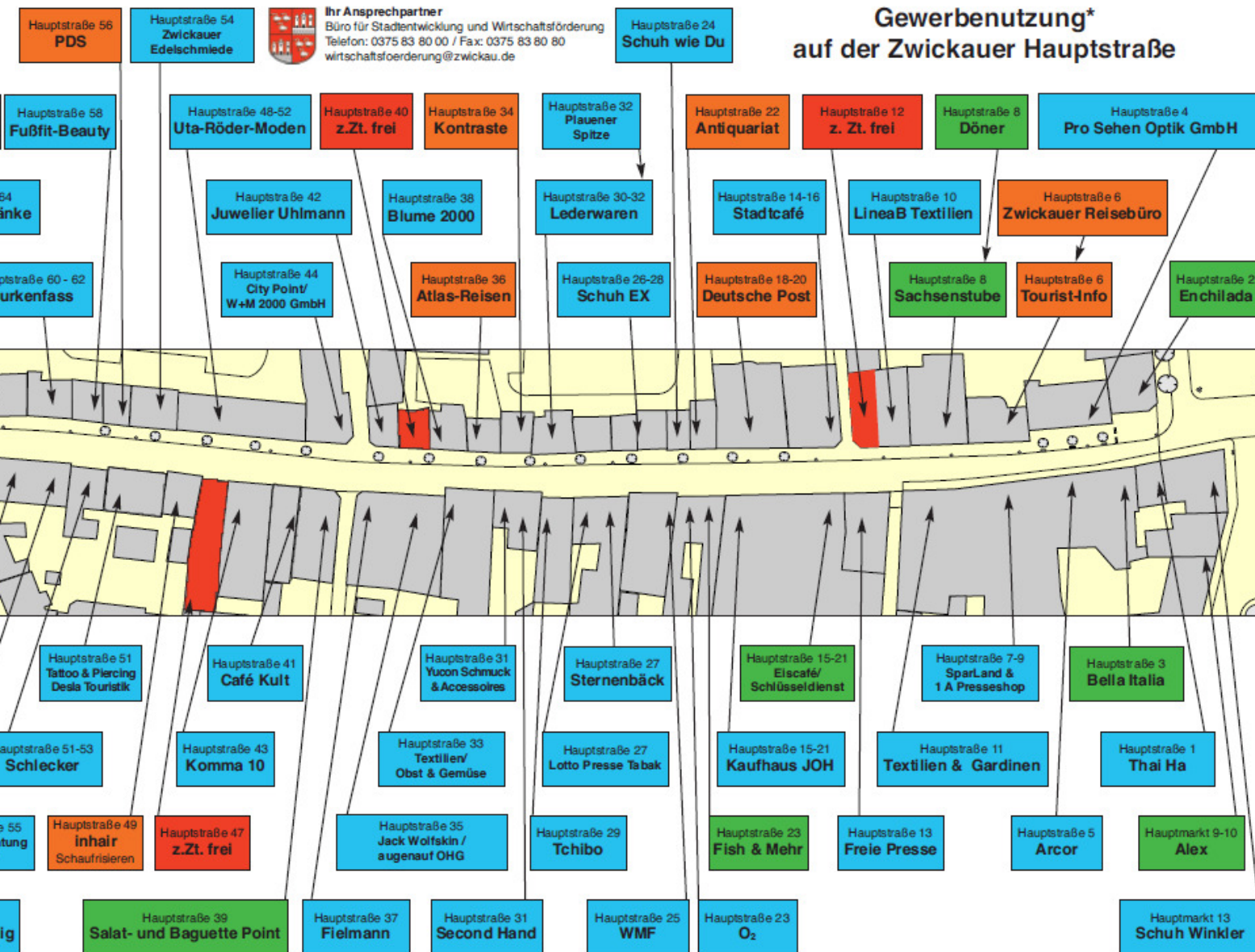
Anlage 1

Wer ist zu beteiligen? Wie? Wann? Warum?

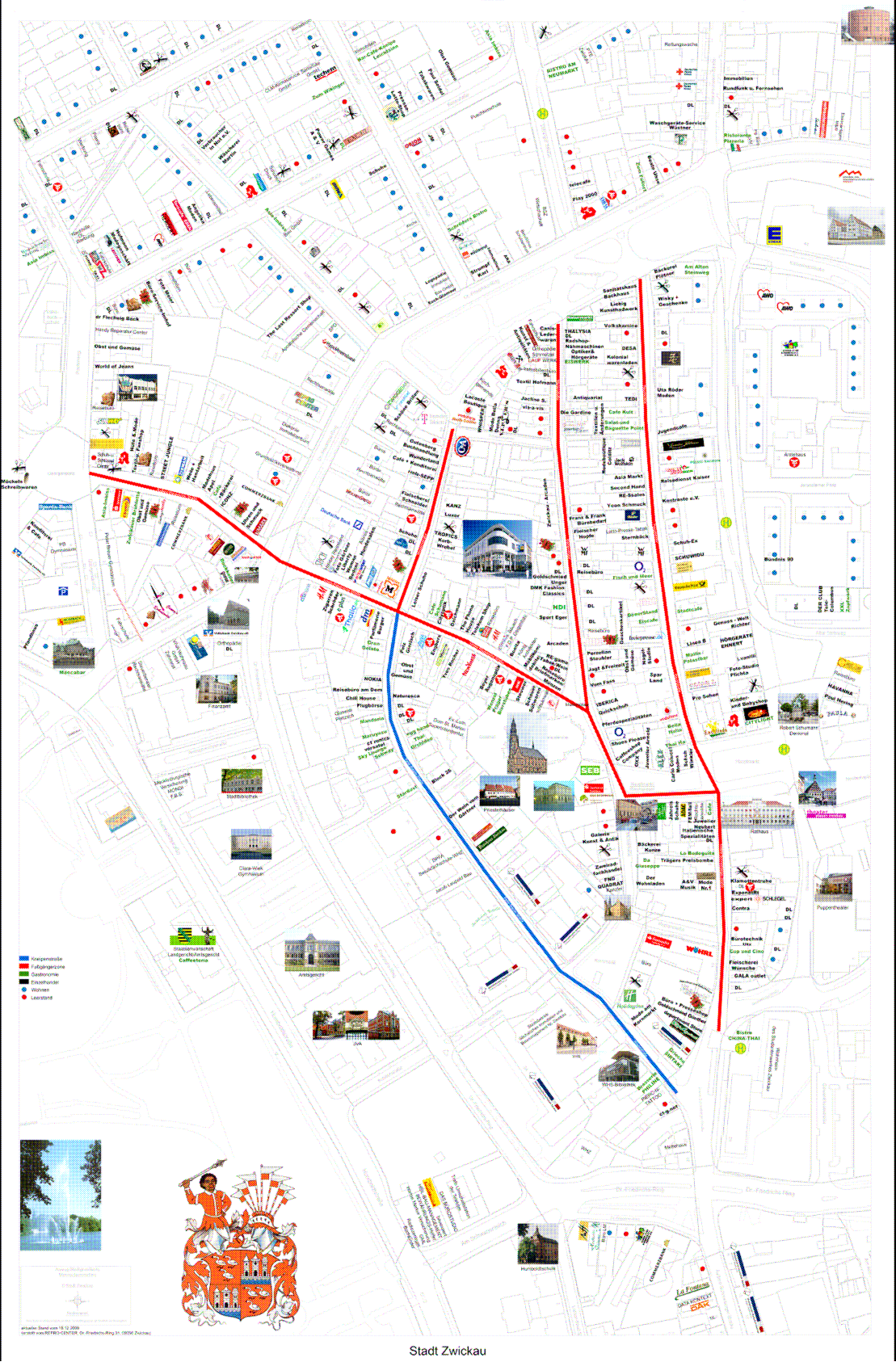
Institution	Bereich	wer genau	Brainstorming	Visionserarbeitung	Konzepterstellung	Umsetzung
Stadt Zwickau	Stadtverwaltung	Bürgermeisterin		x (Information du. Wirtsch.förd.)		x (Unterstützung durch Fürsprache)
	Büro der Wirtschaftsförderung	Mitarbeiterin, die für Hauptstraße zuständig ist		x (aktiv)	x (aktiv)	x (aktiv)
	Bereich Sport, Schule und Soziales	Leiter		x (Information durch Leiter City Point)		x (Unterstützung durch Fürsprache)
	Jugendcafé "City Point"	Leiter	x (aktiv)	x (aktiv)	x (aktiv)	x (als Koordinator)
		MitarbeiterInnen		x (Information und aktiv)		
Jugendring	Vorstand	alle		x (Information du. Geschäftsstelle)		x (Unterstützung durch Fürsprache)
	Geschäftsstelle	Koordinatorin		x (Information du. Koordinatorin JR)		x (Unterstützung durch Fürsprache)
		Koordinatorin, die für Projekt zuständig ist	x (aktiv)	x (aktiv)	x (aktiv)	x (aktiv als Broker)
	Mitglieder	alle		x (Information durch Koordinatorin JR)		x (Information, ggf. durch Teilnahme)
	Partner	alle		x (Information durch Koordinatorin JR)		x (Information, ggf. durch Teilnahme)
Gewerbetreibende der Hauptstraße		alle		x (Information und aktiv - durch Vorstellg. in IG)		x (Information, ggf. durch Teilnahme)

Medien	Zwickau	alle	x (Information)	x (Information - Öffentlichkeitsarbeit)
--------	---------	------	-----------------	---

Anlage 2



Anlage 3



Anlage 4

Pilot-Projekt „Tandem“ in Zwickau - Konzeption -

1 Angaben zu den Netzwerkpartnern

1. 1 Kurzbeschreibung der Interessengemeinschaft Hauptstraße (IG)

Die IG ist ein Netzwerk der, in der Geschäftsstraße Hauptstraße in Zwickau ansässigen Gewerbetreibenden (GT). Die Leitung und Koordination übernimmt das Büro Wirtschaftsförderung der Stadt Zwickau.

1.1.1 Aufgabenfelder der Institution

Die IG hat sich zur Aufgabe gemacht, als überparteiliche und unabhängige Plattform fundierte Geschäftsbeziehungen und Kontakte aufbauen, um sich gemeinsam mit allen Mitgliedern und Kooperationspartnern für den wirtschaftlichen Erfolg der Hauptstraße zu engagieren.

Neben der Bestandspflege gehört das Gewerbeflächenmanagement gemeinsam mit den Aktivitäten zur Standortentwicklung, zum Ansiedlungsmanagement und zum Standortmarketing zu den Kernaufgaben der Wirtschaftsförderung. "Alles aus einer Hand" lautet das Motto der städtischen Wirtschaftsförderung. Bei Fragen zum Wirtschaftsstandort, zu Gewerbeimmobilien, Fördermitteln oder zu Leistungsangeboten Zwickauer Firmen stehen die Wirtschaftsförderer kompetent zur Verfügung. Darüber hinaus begleiten sie Projekte und Netzwerkinitiativen, die den Wirtschaftsstandort Zwickau stärken.

1.2 Kurzbeschreibung des Jugendring Westsachsen e.V. (JR)

Der JR ist ein Dachverband der Kinder- und Jugendhilfe im Landkreis. Derzeit hat der Jugendring 75 Mitglieder und eine noch größere Zahl an Kooperationspartnern. Der JR ist Mitglied in den Landesverbänden Kinder- und Jugendring Sachsen e.V. und der Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten e.V.

1.2.1 Aufgabenfelder der Institution

Als ungebundene Vereinigung ist das oberste Ziel des JR die Förderung und Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe des Landkreises Zwickau. Dies gelingt durch jugendpolitische Vertretung, regionale und überregionale Interessenvertretung/Gremienarbeit, Information, Beratung, Vernetzung, Bildungsarbeit, Mitwirkung bei Projekten und Aktionen, Öffentlichkeitsarbeit. Die Koordinatorinnen beraten die Mitglieder, interessierte Jugendliche sowie Multiplikatoren und weitere Fachkräfte zu Fragen der Jugend- und Vereinsarbeit in der Geschäfts- oder Außenstelle sowie vor Ort.

2 Angaben zur Zielgruppe des Vorhabens

2.1 An welche Zielgruppe wendet sich das Vorhaben?

Zielgruppen sind zum einem Ladengeschäfte sowie andere in der Geschäftsstraße Hauptstraße ansässige Gewerbetreibende, die zu den Branchen Dienstleistungen und Gastronomie gehören, und zum anderen sozialwirtschaftliche Organisationen (SWO), die vordergründig in der Kinder- und Jugendhilfe tätig und Mitglieder oder Partnerorganisationen des JR sind.

2.2 Wie viele Teilnehmer sollen in das Vorhaben einbezogen werden?

Informationen über das Vorhaben sollen alle in der Geschäftsstraße ansässigen GT und alle im Netzwerk des JR arbeitenden SWO erhalten. Wenigstens zehn GT und somit genauso viele SWO sollen im Vorhaben zusammenarbeiten.

3 Begründung des Vorhabens

3.1 Worin begründet sich der Bedarf für das geplante Vorhaben?

Da sich im unmittelbaren Einzugsbereich der Geschäftsstraße Hauptstraße das Einkaufscenter Zwickau Arcaden befindet, in und um das sich in den letzten Jahren viele Geschäfte angesiedelt haben, ist der Besucherstrom in der Hauptstraße, die ursprünglich eine 1a Einkaufslage war und sich im Zentrum der Innenstadt befindet, stark zurückgegangen.

In der Stadt Zwickau gibt es eine Reihe von regelmäßig wiederkehrenden Veranstaltungen. Die GT würden sich gern mit Aktionen vor ihren Läden beteiligen - auch, um auf sich aufmerksam zu machen - haben aber weder das Personal noch die Ideen. Nun immer wieder neu nach Partnern zu suchen, fällt schwer und ist mühselig.

Die öffentliche Jugendhilfeförderung im Bereich §§ 11 – 14 und § 16 SGB VIII deckt den Bedarf der SWO nicht. Daher wird nach weiteren Ressourcen gesucht, z. B. durch Fundraising eine umfassende Mittelbeschaffung zu ermöglichen. Akquisen erfolgen im philanthropischen Bereich, z. B. in Form von Spenden und Stiftungen, im Marktumfeld durch Sponsoring, Kooperationen, eigenen Geschäftsbetrieben oder auch Vernetzung mit SWO.

3.2 Wie grenzt sich das Vorhaben von den bisherigen Aktivitäten ab?

Es existieren Vernetzungen der sozialen Organisationen, z. B. im Rahmen des JR. Ebenso sind die GT, z. B. in der IG, vernetzt. Kooperationen untereinander fanden bisher nur sporadisch oder vereinzelt statt. Ein solch umfangreiches und auf Dauer ausgerichtetes Netzwerk von SWO, als Non-Profit-Organisationen, und GT als gewinnorientierte Organisationen, ist neu.

3.3 Wie ist das Vorhaben in die (sozialen) Strukturen vor Ort eingebunden und mit den zuständigen Fachbehörden abgestimmt?

Unterstützung erhält dieses Vorhaben durch die Stadt Zwickau, des Büros für Wirtschaftsförderung und des Jugendcafés „City Point“, die Interessengemeinschaft Hauptstraße und den JR.

4 Beschreibung der Vorhabensziele

4.1 Konkrete Ziele des Vorhabens innerhalb der Laufzeit von 3 Jahren

Grundsatzziele

Stabilität der GT und der SWO, vorrangig der Jugendhilfe.

Rahmenziele

- Verbesserung des Wirtschaftsstandortes Hauptstraße
- mehr Besucher der Ladenstraße, Erhalt der Ladengeschäfte
- Lobbyarbeit der Vereine
- finanzielle Unterstützung/Sponsorenverträge der GT mit SWO

Ergebnisziele

siehe Anlage

5 Beschreibung und Umsetzung der Vorhabensziele

5.1 Konkrete Aktivitäten und Methoden, die zur Erreichung der Vorhabensziele geplant sind

1. Absprache mit Koordinatorin des IG
2. Vorstellung des Vorhabens im IG
3. Erfassung der Interessensbekundungen und Umsetzungsvorschlägen
4. Festlegung von Ansprechpartner, der Netzwerk koordiniert
5. Erfassung aller interessierter und nicht interessierter GT in einer Liste
6. Vorstellung des Vorhabens bei den SWO
7. Vernetzung der GT und SWO durch KoordinatorInnen, nach Arbeitsfeldern/Interessen/Möglichkeiten
8. Ermöglichung des gegenseitigen Kennenlernens der PO und NPO
9. Eintragung der Kooperationspartner in o.g. Liste
10. Absprache und Abstimmung der Angebote zu den einzelnen Festen

11. Dokumentation und Evaluation durch Koordinatoren des Vorhabens
12. Arbeitstreffen zur Auswertung des Koordinators des Vorhabens mit Koordinatorinnen der Netzwerke IG und JR
13. halbjährliche Aktualisierung der Liste
14. Neuerliche Informationen/Stand an IG und NPO
15. Kontrolle der Zielerreichung

5.2 Zeitplan für die Umsetzung des Vorhabens

Aufbau des Netzwerkes: Herbst 2011 - Frühjahr 2011/12

Punkte 1 – 10: Herbst 2011

Punkte 11 -14: ab Winter/Frühjahr 2011/12

Arbeit des Netzwerkes: 2012

Stabilisierung des Netzwerkes: 2013/14

Punkt 15: Winter 2012/13/14

5.3 Dokumentation und Kommunikation

Die Ergebnisse werden auf verschiedenen Ebenen, wie IG, JR, Stadt Zwickau, Pressemitteilungen, Homepage, Rundmails, Landratsamt, Mitgliederversammlungen kommuniziert.

Der Koordinator dokumentiert alle Anfragen und aktualisiert die Liste der Kooperationspartner ständig.

Der Koordinator dokumentiert alle Aktivitäten zu den Festen und zusätzliche Aktionen.

Der Koordinator misst stichpunktartig die Besucherzahlen der Hauptstraße im Zeitraum und vergleicht sie mit den Ausgangsdaten.

Eröffnungen und Schließungen der Ladengeschäfte werden im Zeitraum 2012/2013 mit dem letzten 5-Jahres-Zeitraum verglichen.

Spenden und Verträge werden jährlich im Herbst erfasst, soweit möglich und Offenlegung durch SWO oder GT erfolgen.

Der Koordinator erfasst und dokumentiert jährlich im Herbst die Mitgliederzahlen der SWO und vergleicht sie.

6 Funktion, Aufgaben sowie Qualifikation der Partner

Der Koordinator des Vorhabens hat einen inhaltlichen, örtlichen Bezug zur Hauptstraße in Zwickau. Er hält Kontakt zu den Netzwerken IG und JR, er koordiniert, dokumentiert und evaluiert das neu entstandene Netzwerk. Er hat optimaler Weise vielfältige Schlüsselqualifikationen aus den Bereichen Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Selbstkompetenz, Handlungskompetenz aber auch Medienkompetenz.

Die Koordinatorin der IG unterstützt das Projekt und nimmt an gemeinsamen Sitzungen teil.

Die Koordinatorin des JR unterstützt das Projekt und nimmt an gemeinsamen Sitzungen teil.

7 Angaben zur Nachhaltigkeit

7.1 Soll das Projekt nach Beendigung des Projektzeitraums weitergeführt werden? Wenn ja, in welcher Weise?

Die Weiterführung ist angedacht. Das Netzwerk soll auf Dauer arbeiten. Der Koordinator des Vorhabens bleibt bestehen. Das Netzwerk soll zentral geleitet sein.

7.2 Wie soll das Vorhaben weiter finanziert werden?

Eine zusätzliche Grundfinanzierung wird nicht möglich sein.

8 Kosten- und Finanzierungsplan

8.1 Wie werden die laufenden Betriebskosten gedeckt?

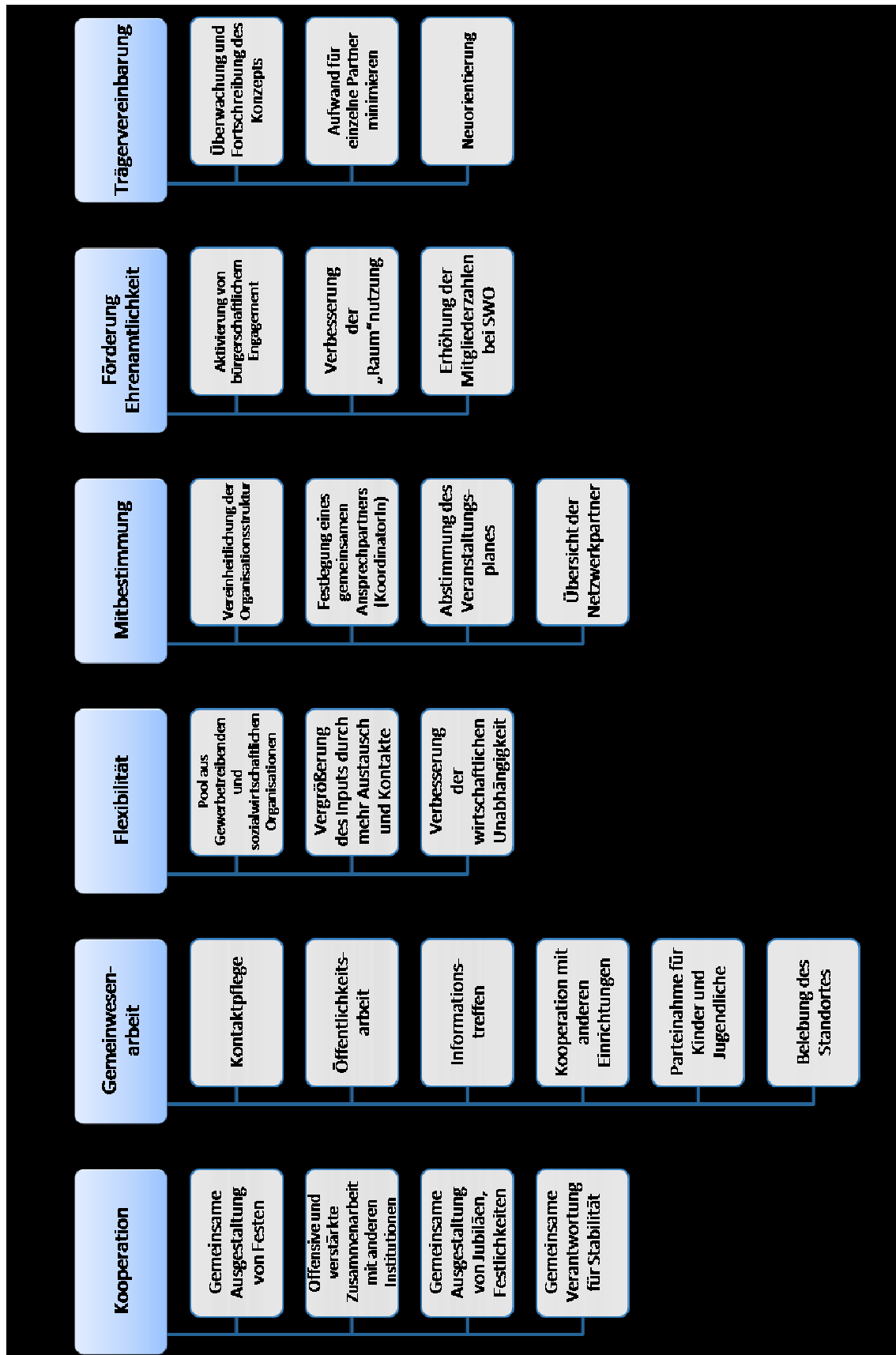
Zusätzliche Kosten fallen durch Arbeitszeit, Fahrtkilometer und Telefonkosten an. Einen extra Finanzierungsantrag gibt es zur Umsetzung nicht. Das Vorhaben wird Teil des Arbeitsauftrages der Koordinatorinnen IG, JR und des Koordinators des Vorhabens.

8.2 Information zur Beteiligung/Nichtbeteiligung öffentlicher Stellen

Die Koordinatorin IG gehört zur Stadtverwaltung Zwickau, Büro Wirtschaftsförderung. Die Koordinatorin des JR ist gefördert durch den Landkreis Zwickau. Der Koordinator des Vorhabens ist Leiter einer sozialen Einrichtung, die sich in Trägerschaft der Stadt Zwickau befindet. Die Einrichtung hat ihren Sitz in der Hauptstraße.

Anlage zu Konzeption „Tandem“

4.3 Ergebnisziele



Literaturverzeichnis

Barnes, John A. (1954): Class and Committees in a Norwegian Island Parish. In: Human Relations, Nr. 7, S. 39-58.

Bassarak, Herbert; Genosko, Joachim Wilhelm Alois (2001): Funktion und Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkarbeit. Kommunale Netzwerkpolitik unter besonderer Berücksichtigung des Dritten Sektors. Studienbrief 2-020-1901. Berlin: Fernstudienagentur des FVL

Baum, Detlef (2007): Die Stadt in der Sozialen Arbeit. Ein Handbuch für soziale und planende Berufe. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Beck, Ulrich (1983): Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten, In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.) (1983): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2, Göttingen: Schwartz, S. 35–74

Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Bullinger, Hermann; Nowak, Jürgen (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus

Christakis Nicholas A.; Fowler James H. (2010): Connected!: Die Macht sozialer Netzwerke und warum Glück ansteckend ist. Frankfurt: Fischer

Durkheim, Emile (1961; zuerst 1895): Die Regeln der soziologischen Methode. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Faust, Wolfgang (2004): Aktuelle Trends des Social-Marketing als (Finanzierungs-)Instrument für Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Berichte aus der Forschung 5, hrsg. von Martin Führ und Bernd Steffensen. Hochschule Darmstadt, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften.

Fendrich, Jochem C. (1991): Projektmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript. Frankfurt.

Fischbach, Kai; Gloor, Peter A.; Putzke, Johannes; Oster, Daniel (2010): Analyse der Dynamik sozialer Netzwerke mit Social Badges. In: Stegbauer, Christian (Hrsg): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 335-346.

Friemel, Thomas (2010): Netzwerkanalytische Methoden zur Identifizierung von Kommunikationsrollen. In: Stegbauer, Christian (Hrsg): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 179-190.

Fuchs, Max (2009): Sozialer Zusammenhalt und kulturelle Bildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 47/2009, S. 33-38.

Galuske, Michael (2005): Methoden der sozialen Arbeit. Eine Einführung. 6. Auflage. Weinheim: Juventa

Geulen, Dieter (2005): Sozialisation. In: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. 3. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, S. 1746-1756.

Häußling, Roger (2010): Zur Verankerung der Netzwerkforschung in einem methodologischen Relationalismus. In: Stegbauer, Christian (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65-78.

Heidler, Richard (2010): Zur Evolution sozialer Netzwerke. Theoretische Implikationen einer akteursbasierten Methode. In: Stegbauer, Christian (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 59-72.

Heidling, Eckhard (2011): Strategische Netzwerke. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 2. überarb. und aktual. Auflage. München: Oldenbourg, S. 135-166.

Hinte, Wolfgang; Treeß, Helga (2007): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. Weinheim: Juventa

Holzer, Boris (2006): Netzwerke. Bielefeld: transcript

Hurrelmann, Klaus; Grundmann, Matthias; Walper, Sabine (Hrsg.) (2008): Handbuch Sozialisationsforschung, Weinheim-Basel: Beltz Verlag

Jansen, Dorothea (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jansen, Dorothea; Diaz-Bone, Rainer (2011): Netzwerkstrukturen als soziales Kapital. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 2. überarb. und aktual. Auflage. München: Oldenbourg, S. 71-108.

Klein, Ansgar; Fuchs, Petra; Flohé, Alexander (Hrsg.) (2011): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Freiburg im Breisgau: Lambertus

Kolhoff, Ludger (2004): Projektmanagement. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Kolhoff, Ludger (2011): Die Wohlfahrtspflege im Spannungsfeld von Ökonomie und sozialer Verantwortung. In Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Sozialwirtschaftliche Leistungen. Versorgungsgestaltung und Produktivität. Augsburg: Ziel-Verlag, S. 75-102.

Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen: Schwartz

Landschaftsverbände Rheinland und Westphalen-Lippe (Hrsg) (2000): Empfehlungen der Landesverbände Rheinland und Westphalen-Lippe zur Jugendhilfeplanung der Jugendämter der beiden Direktoren der Landschaftsverbände Rheinland und Westphalen-Lippe. Münster/Köln

Leisgang, Winfried (2008): Wirtschaftsunternehmen und Soziale Arbeit. Zur Motivation von Unternehmen für Kooperation und Engagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Saarbrücken: VDM Verlag

Lewin, Kurt (1963): Field theory in social science (selected theoretical papers). New York 1951. Deutsch: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber

Luhmann, Niklas (2008): Einführung in die Systemtheorie. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

Marbach, Jan H. (2010): Netzwerk und Sozialkapital. Dynamische Zusammenhänge im Licht von Paneldaten der Umfrageforschung. In: Stegbauer, Christian (Hrsg): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 347-358.

Mees, Jan; Oefner-Py, Stefa; Sünemann, Karl-Otto (1995): Projektmanagement in neuen Dimensionen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag

Nestmann, Frank (2005): Soziale Netzwerke – Soziale Unterstützung. In: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. 3. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, S. 1684-1692.

Noll, Sebastian (2011): Position und Potentiale der Kommune im sozialwirtschaftlichen Leistungsgeschehen. In Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Sozialwirtschaftliche Leistungen. Versorgungsgestaltung und Produktivität. Augsburg: Ziel-Verlag, S. 103-122.

Nowak, Martin A. (2006): Five rules for the evolution of cooperation. Science 314, S. 1560-1563.

Ott, Kerstin (2008): Lokale Zukunftspolitik – den demografischen Wandel im Bürgerdialog gestalten. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Kommunalakademie

Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hrsg.) (2005): Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. 3. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag

Parsons, Talcott T. (1976): Zur Theorie sozialer Systeme. Opladen: Westdeutscher Verlag

Pearson, Richard E. (1997): Beratung und soziale Netzwerke. Eine Lern- und Praxisanleitung zur Förderung sozialer Unterstützung. Weinheim-Basel: Beltz Verlag

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag

Schulz-Schaeffer, Ingo (2011): Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 2. überarb. und aktual. Auflage. München: Oldenbourg, S. 277-300.

Simmel, Georg (1908): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. In: Gesammelte Werke Bd. 11, Frankfurt am Main 2006

Stegbauer, Christian (2007): Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften: Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. <http://www.soz.uni-frankfurt.de/Netzwerktagung>. verfügbar am 22.12.2012

Stegbauer, Christian (Hrsg.) (2010): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Straus Florian (1990): Netzwerkarbeit. Die Netzwerkperspektive in der Praxis. In: Textor M.R. (Hrsg.): Hilfen für Familien. Ein Handbuch für psychosoziale Berufe. Frankfurt am Main: Fischer, S. 496-520

Textor Martin R. (Hrsg.) (1990): Hilfen für Familien. Ein Handbuch für psychosoziale Berufe. Frankfurt am Main: Fischer

Tillmann, Klaus-Jürgen (2007): Sozialisationstheorien. 15. Auflage. Hamburg: Rowohlt

Wasserman, Stanley; Faust, Katherine (2009): Social Network Analysis. Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press

Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.) (2011): Sozialwirtschaftliche Leistungen. Versorgungsgestaltung und Produktivität. Augsburg: Ziel-Verlag

Weyer, Johannes (Hrsg.) (2011): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 2. überarb. und aktual. Auflage. München: Oldenbourg

Wöhrle, Armin (2000): Organisationen als reformresistente Gebilde. Organisationen zwischen rastlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben von Organisationen. - Studienbrief 2-020-1101. Brandenburg: HDL

Wöhrle, Armin: Mensch und Organisation. Projektentwicklung. Grundlagentext. <https://download.hs-ittweida.de/intranet/lehre/Sw/Woehrle/Bachelor%20Modul%20Mensch%20und%20Organisation/Grundlagentext%20Mensch%20und%20Organisation%20-%20Projektentwicklung.pdf>. verfügbar am 22.12.2012

Wöhrle, Armin: Neue Steuerung in der Kommunalverwaltung. Auszüge aus KGSt-Berichten aus den Jahren 1991 bis 1994. Arbeitsmaterialien. <https://download.hs-mittweida.de/intranet/lehre/Sw/Woehrle/Bachelor%20Modul%20Handeln%20in%20Verwaltung%20und%20Organisation/Neue%20Steuerung/Arbeitsmaterial%20Neue%20Steuerung%20KGSt.pdf>. verfügbar am 22.12.2012

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Fraureuth und Roßwein, 20.01.2012

Gruna, Peggy